



**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y  
DIRECCION DE EMPRESAS (MADE)**

**ANALISIS ESTRATEGICO A LA METODOLOGIA DEL CRÉDITO  
SOLIDARIO RURAL DEL FDL, NICARAGUA.**

**ELABORADO POR  
MARIA EVA ACEVEDO CENTENO**

**Managua, Nicaragua  
Agosto, 2011**

## **INDICE**

<b>CAPITULOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>I: RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>II: INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>III: ANALISIS MACRO AMBIENTAL</b>	<b>10</b>
III.1 AMBIENTE CULTURAL	10
III.2 AMBIENTE SOCIAL	11
III.3 ANALISIS DEMOGRAFICO	12
III.4 AMBIENTE ECONOMICO	13
<b>IV: ANALISIS DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA</b>	<b>16</b>
IV.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y EL AMBIENTE DE LA MICRO FINANZAS	16
IV.2 CONDICIONES BASICAS DEL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	18
IV.3 FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR DE MFS	24
3.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LA COMPETENCIA ACTUAL	26
3.2 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	30
3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	30
3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	31
3.5 ACCIÓN DEL GOBIERNO	33
3.6 CONCLUSIONES DE LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	34
<b>V: ANALISIS INTERNO DEL FDL</b>	<b>38</b>
V.1. ANTECEDENTES	38
V.2. SITUACION ACTUAL	38
V.3. CAMBIOS ORGANIZATIVO PARA LA TRANSFORMACION EN UNA FINANCIERA REGULADA	44
V.4 PERSPECTIVAS DE FUNCIONARIOS DEL FDL	46
V.5 CADENA DE VALOR DE FDL	48
V.6. METODOLOGÍA DE CRÉDITO EN GRUPO SOLIDARIO RURAL	56
<b>VI: ANALISIS DEL DETERIORO DE LOS INDICADORES LA METODOLOGIA DE GSR.</b>	<b>65</b>
VI.1 ANALISIS FODA DEL FDL(FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,DEBILIDADES,AMENAZAS)	68
<b>VII: ANALISIS DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA A SEGUIR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA METODOLOGIA DE GSR. EN EL FDL</b>	<b>71</b>
VII.1 DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo se proponen análisis estratégicos para el micro financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), como un aporte para el mejoramiento de la metodología del crédito solidario rural del fondo de desarrollo local Nicaragua.

Del análisis macro ambiental concluyó que la transición hacia una nueva fase desarrollo de las micro finanzas en la región está condicionada por varios factores claves que la crisis puso en evidencia: En primer lugar, la recuperación de la economía centroamericana todavía incipiente e incierta mientras no mejore sustancialmente el contexto económico internacional. En segundo lugar, la ruptura de las cadenas de pago por el sobreendeudamiento de importantes segmentos sociales del mercado. En tercer lugar, el deterioro significativo de la cultura de pago en algunas zonas geográficas del país. El reto de las instituciones micro financieras es lograr avanzar hacia un enfoque integral de sus servicios y el fortalecimiento de su inserción social a nivel local y nacional

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis industrial de las 5 fuerzas, podemos concluir que la industria de micro finanzas, está atravesando el peor momento de su historia, la rentabilidad del sector ha bajado. Los márgenes quedan en poder de los financiadores esto debido a que los costos de financiamiento han aumentado, el indiscutible poder de negociación que poseen hoy en día los financiadores es muy alto, como consecuencia del deterioro de los indicadores de la industria y de la inestabilidad sociopolítica del país, MNP, sumado al alto grado de incidencia del gobierno en la rentabilidad de la industria con gran impacto en la economía del país.

FDL presenta una situación actual sólida, la empresa está en posición de crecer y construir a través de fidealización de clientes actuales y captura de clientes potenciales, con el desarrollo de nuevos productos menos riesgosos, la penetración de mercados más rentables, diversificados, mejorar los productos y servicios actuales .ver pág. 74

## INTRODUCCION

En el año 2010, Nicaragua presento un deterioro en el ambiente de las micro-finanzas, pese a que anteriormente había estado en los mejores puestos de países con clima para hacer negocios de micro finanzas. Esta situación obedece en parte, por la quiebra del Banco de Micro finanzas (BANEX), a la crisis internacional(al restringirse los recursos), y en gran medida por la aprobación de la Ley 716:“Ley Especial para el establecimiento de condiciones básicas y de garantía para la renegociación de adeudos entre las instituciones de micro financieras y deudores en mora”.<sup>1</sup>.

El Fondo de Desarrollo Local (FDL) actualmente es una de las instituciones más grandes de la industria, con una cartera de 62.05 millones de dólares y 67,095 prestatarios al 31 de Diciembre 2010,(ver anexo 1), cuenta con una red de 36 sucursales disgregadas en todo el país.<sup>2</sup>

El objetivo principal del presente trabajo, es proponer lineamientos estratégicos para el mejoramiento de la metodología de crédito solidario en el Fondo de Desarrollo Local (FDL) para el período 2011-2013.

La realización de este trabajo es de vital importancia para el FDL, por la cantidad de sucursales que están afectadas con altos índices de morosidad en esta metodología y conocer las estrategias a implementar para el mejoramiento de los indicadores para el incremento de la rentabilidad de la organización. La red cuenta con 36 sucursales (Ver anexo # 3).

---

<sup>1</sup> REVISTA DE MICROFINANZAS, No. 20, DICIEMBRE 2010.

<sup>2</sup> Memoria anual 2010 fdl,

de las cuales 22 sucursales trabajan con la metodología de grupo solidario rural, esto representa un aproximado del 25% del total de clientes, y más o menos, alrededor del 10% de la cartera de préstamos en grupos solidarios rural GSR.

FDL es una Institución comprometida con su misión, de contribuir con el desarrollo de los sectores más vulnerables para aumentar su nivel de vida y de capitalización.

La metodología de crédito para grupos solidarios rurales nace a partir del análisis de la cartera global del FDL, que reflejaba poca presencia de las mujeres en actividades agropecuarias, a la fecha se han realizado numerosos esfuerzos por lograr su incorporación. En el año 2001, se inicia en Rivas a trabajar con crédito a mujeres rurales de escasos recursos a través de la alianza interinstitucional entre ASOSUR-MPDL y FDL, en donde se promueve el crédito a mujeres afiliadas a ASOSUR y los oficiales de crédito del FDL quienes colocaron, recuperaron y brindaron servicio de crédito.

Con fondos obtenidos a través del proyecto OXFAM, esta experiencia se extendió a la zona de Masaya, Masatepe y Managua, facilitando el acceso al crédito a mujeres de escasos recursos tanto rurales como urbanos, y se establecieron condiciones de crédito adaptándolas a la capacidad y características de las mujeres de la zona. En Masaya y Managua se incorporaron mujeres que trabajan en el servicio domestico. Esta segunda etapa estuvo acompañada de capacitaciones en temática de Género dirigidas a mujeres rurales pobres.

Es en este contexto, donde se adopta la modalidad de crédito en Grupos de Fianza Solidaria, donde un grupo de prestatías se auto-selecciona conforman su grupo y se sirven de fiadora entre ellas mismas; se les otorgan montos diferenciados y cada una de ella tiene su propio plan de pago. El monto promedio del crédito ha sido aproximadamente de U\$ 120.00 a un plazo promedio de 18 meses. Estos préstamos

han sido dirigidos a mujeres rurales, caracterizadas como campesinas de subsistencia que no habían sido sujetas de crédito y desconocían los productos financieros ofertados en el mercado. La mayoría de ellas no tiene garantías reales. La forma en que han accedido al crédito a sido a través de la conformación de grupos de fianzas solidaria o también con la firma de un contrato mutuo privado más un fiador.

El crédito en algunas zonas fue acompañado de la prestación de servicios no financieros como ha sido la asistencia técnica, donde se les capacitó con 5 talleres sobres uso de incubadoras artesanales y manejo de aves y cerdos ósea ganado menor.

El alcance del presente trabajo se limitará a analizar la aplicación de la metodología en la red de sucursales, para conocer el origen del deterioro de la calidad de la cartera de los grupos solidarios rurales y proponer lineamientos estratégicos para el mejoramiento de esta metodología en el Fondo de Desarrollo Local (FDL) para el período 2011-2013.

Las principales limitaciones que se prevé en la realización del trabajo es la dificultad para conseguir la información del sector, que permita la caracterización del sector industrial, información que no se encuentra disponible en Internet, poca información actualizada del sector micro empresarial que atiende la industria de micro finanzas en Nicaragua, al igual las entidades gubernamentales como la Alcaldías, Instituto de Investigación de Estadísticas y Censos (INEC).

La metodología que se utilizo en el presente trabajo fue a través de diversos métodos de recolección de datos como fuentes secundarias: publicaciones sobre la industria y la competencia, revistas de ASOMIF (Asociación de Micro finanzas), estudios realizados por la Red Centroamericana de Micro finanzas (REDCAMIF), consultas en la página Web de la Superintendencia de Bancos, indicadores económicos oficiales del Banco

Central de Nicaragua (BCN). Además se utilizó como material de apoyo los manuales de procedimientos y políticas institucionales, análisis del mapeo de los grupos según la zona de atención, análisis de la información de cartera de la red, atreves de sistema.

La información primaria para conocer las perspectivas se obtuvo a través de entrevistas a directivos y profesionales especialistas en micro finanzas del FDL. También se utilizó la técnica de investigación de 5 Grupos focales, se realizó con 70 oficiales de crédito de 05 regiones del FDL :Zona Norte: El Cua, San José de Bocay, Waslala, Wiwili, Pantasma, Tuma la Dalia, Zona de las Segovias: Esteli, San Juan del Rio Coco, Quilali, Zona Occidente: León, Chinandega, El Viejo, El Sauce, Somotillo, Zona Sur : Rivas, San Juan del Sur, Isla de Ometepe, Nandaime, Pueblo Nuevo, Ticuantepe) se obtuvo una valoración de 450 grupos solidarios en las 05 regiones del FDL. Para un aproximado de 1400 clientes y así conocer la situación de los clientes de FDL del sector rural de grupo solidario o de subsistencia.

Con el fin de conocer las dinámicas económicas del territorio, medios de pago, estrategias de vida del sector y así determinar las causas de mora en el sector. Para ello se contó con el apoyo del Programa de Investigación del Instituto NITLAPAN-UCA. Para realizar el mapeo de las rutas en cada zona por sucursal, esta etapa de investigación permitió potenciar el conocimiento de los oficiales de crédito con carteras agropecuarias en el FDL

Otro medio para conocer el por qué del deterioro de los indicadores de morosidad de la cartera de GRS., se realizaron asambleas comarcales en las zonas con mayor problemas de pago de toda la red. Este tipo de encuentro parte de la necesidad de participación de la clientela y de la apertura del FDL por gestionar el conocimiento de éstos. Esta estrategia contribuye al manejo de la crisis a nivel local y para desarrollar métodos de habla y escucha con los clientes, negociación, acuerdos en la búsqueda de dar respuesta a esta problemática. Del mes de junio del 2010, a junio del año 2011, se

realizaron 70 asambleas a nivel rural, con una participación de 600 personas a nivel de la red.

Para la elaboración del presente trabajo se realizó análisis macro ambiental, análisis del sector industria de las micro financiera de Nicaragua, análisis interno del FDL, y un análisis estratégico para plantear estrategias para el mejoramiento de la metodología de grupos solidario rural, como resultado se identificó que los índices de morosidad no solo son por la mala aplicación de la metodología sino que esta combinado con otros factores como es la falta de gestión de los dirigentes al reaccionar tarde ante la crisis y dar solución a diferentes problemática de los clientes también por los factores exógenos que son impredecibles ante cualquier situación, lo que va a permitir proponer acciones estratégicas en cada uno de los factores encontrados.

El documento estará constituido por seis capítulos los cuales se presenta a continuación un sumario de su contenido:

En el capítulo I, el resumen ejecutivo en el que se presentará una síntesis del trabajo, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo II comprenderá la introducción en la que se incluye objetivos del trabajo, justificación, alcance, limitaciones, la metodología utilizada y un sumario del contenido a desarrollar en cada uno de los capítulos.

El capítulo III, presentará un análisis del entorno macro ambiental examinando los principales factores macroeconómicos en el cual opera la industria.

En el capítulo IV, presentará el análisis Industrial del sector de micro finanzas, en la cual se presentará una caracterización general de la industria, análisis de las cinco fuerzas competitivas de las micros financieras en Nicaragua.



El capítulo V, presentará el análisis interno de la organización a través de los antecedentes de la institución, situación actual perspectivas de los directivos sobre el futuro del FDL, análisis de la cadena de valor estudiando las diferentes áreas funcionales, y un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que permita determinar un plan de acción estratégico para el mejoramiento de los resultados de los grupos solidarios rurales y lograr rentabilidad a la organización.

El capítulo VI : Presenta el deterioro de los indicadores de la metodología en saldo de cartera, cartera de clientes y cartera expuesta. Se hace una comparación de los indicadores en los últimos 3 años con respecto a las otras metodologías.

El capítulo VII: presenta el análisis de las propuestas estratégicas para el mejoramiento de la metodología de grupos solidarios rurales en estudio, el despliegue de los lineamientos estratégicos para el mejoramiento de la metodología de crédito solidario en el Fondo de Desarrollo Local (FDL) para el período 2011-2013.

### **III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

#### **III.1 AMBIENTE CULTURAL:**

El impacto recesivo de la crisis global en las pequeñas economías centroamericanas durante 2008-2009, había generado rupturas en las cadenas de pagos<sup>3</sup> y cambios en las estrategias financieras de los clientes, microempresarios (as), productores (as) rurales y asalariados (as).

Estas cadenas de pagos se están reconstituyendo gradualmente en la medida en que se recupera la economía regional y especialmente, por la reactivación del flujo de remesas. Además por el reacomodamiento interno de los flujos de caja de los micro empresarios, ya que al haberse suspendido los prestamos en la mayoría de las fuentes de financiamiento los obligo a tener un reacomodo, a su nueva situación ante la crisis, a lo que llamamos ahora del desendeudamiento paulatino del sector.

Sin embargo, la transición hacia una nueva fase desarrollo de las micro finanzas en la región está condicionada por varios factores claves.

En primer lugar, la recuperación de la economía centroamericana es altamente dependiente de la economía de los Estados Unidos y cualquier movimiento en esta nos afecta y actualmente esta economía está en graves problemas para salir de la crisis por lo que es todavía incipiente e incierta mientras no mejore sustancialmente el contexto económico internacional, afectado por la mayor volatilidad de los mercados (especialmente de petróleo y de alimentos), la persistencia de altos índices de desempleo en los países desarrollados y los drásticos ajustes de algunas economías europeas.

---

<sup>3</sup> Cadenas de pago: Es cada uno de los eslabones que pasa un producto hasta hacer efectiva su venta

Los flujos de inversión, comercio y remesas de Centroamérica dependen sobre todo del comportamiento de la economía de Estados Unidos y las previsiones de las instituciones de desarrollo tanto regionales como multilaterales son de que estos flujos no tendrán ni a corto ni a mediano plazo el mismo dinamismo de los años que precedieron a la crisis<sup>4</sup>.

En segundo lugar, la ruptura de las cadenas de pago durante la crisis también puso en evidencia el sobreendeudamiento de importantes segmentos sociales del mercado, particularmente en el caso de Nicaragua, cuya industria de micro finanzas era la más desarrollada de la región y la que había atraído los mayores flujos de inversión internacional.

La abundancia de recursos externos desató una competencia feroz por el control del mercado nicaragüenses, especialmente entre las instituciones micro financieras más grandes que ya se habían transformado en bancos o financieras reguladas. Sus estrategias de mercado incluían la virtual compra de clientes de otras instituciones mediante el ofrecimiento de mayores volúmenes de crédito que no guardaban relación con su capacidad de pago.

### **III 2 AMBIENTE SOCIAL:**

Aunque no existen datos sistemáticos que permitan medir los actuales niveles de sobreendeudamiento, es probable que este fenómeno vaya a limitar significativamente las posibilidades de crecimiento de la industria de micro finanzas en los próximos años.

En tercer lugar, durante la crisis tuvo lugar un deterioro significativo de la cultura de pago en algunas zonas geográficas y segmentos sociales del mercado. En Nicaragua, la génesis y el desarrollo del movimiento social de los No-Pago se explica en parte por

---

<sup>4</sup> Estudio económico de América latina y el Caribe, CEPAL, 2010-2011.

las consecuencias sociales de la ruptura de las cadenas de pago y el sobreendeudamiento pero también por el apoyo tácito y en ocasiones explícito del partido de gobierno a sus acciones y demandas. Paralelamente, el gobierno también ha aumentado durante la crisis su oferta de crédito subsidiado a través del programa Usura Cero y el recién creado Banco Produzcamos.<sup>5</sup>

En contraste, la mayoría de las instituciones micro financieras no fueron capaces de ofrecer soluciones alternativas a sus clientes en relación a los problemas generados por la crisis. Además, han tenido un enfoque estrictamente financiero de la prestación de sus servicios, con muy poco enraizamiento local y escasa comprensión de las dinámicas de poder local y nacional. Por consiguiente, la transición hacia una nueva fase de desarrollo de las micro finanzas dependerá del grado en que las instituciones micro financieras logren avanzar hacia un enfoque integral de sus servicios y hacia el fortalecimiento de su inserción social a nivel local y nacional.<sup>6</sup>

### **III 3 ANALISIS DEMOGRAFICO:**

Según datos del “VIII Censo de Población y IV de Vivienda 2005” llevado a cabo en noviembre del 2005 por el Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC), la población total de Nicaragua para dicho año fue de 5,142,098 habitantes, lo que implica un crecimiento anual del 1.67% en el período de 1995 (censo anterior) al 2005.

En el cuadro siguiente se muestra la composición de la población de acuerdo a datos tomados de Censo Poblacional del Año 2005 del Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC).<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Revista de micro finanzas, ASOMIF, No. 20, Diciembre 2010.

<sup>6</sup> Memoria anual del FDL 2010.

<sup>7</sup> Censo Poblacional del Año 2005 del Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC)

<b>CUADRO NO. 1: DATOS DEMOGRAFICOS 2005</b>					
Concepto	Total	Urbano	%	Rural	%
Población Total (PT)	5,142,098	2,875,551	55.9	2,266,547	44.1
Población Económicamente Activa (PEA)	1,748,759	1,041,583	36.2	707,176	31.2
Fuente: Datos tomados de los Censos de 1995 y 2005 del INEC.					

Los pequeños productores se caracterizan por su precariedad en las condiciones productivas y gerenciales en las que operan, por consiguiente son unidades económicas productivas en las cuales laboran de 1 a 5 personas con un capital no mayor a los US\$10,000.00. Se ubican en diferentes ramas de la economía, imperando en el sector comercio, industria de alimentos, artesanías, elaboración de productos de madera y textil vestuario. Las mujeres tienen una participación relevante en la generación de ingresos para la manutención del hogar, es así que en términos de concentración crediticia generalmente labora en actividades comerciales de textil vestuario, artesanía y elaboración de alimentos.

#### **III 4 AMBIENTE SOCIO ECONOMICO:**

La moderada recuperación económica de Centroamérica está facilitando la transición de la industria de micro finanzas de la región hacia una nueva fase de su desarrollo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la economía centroamericana creció alrededor del 3.1 por ciento durante 2010 y se espera un comportamiento similar para 2011.

Este nuevo contexto económico ha tenido un efecto positivo en las micro finanzas centroamericanas, que se refleja en la mejoría de la calidad de la cartera de las

instituciones de micro finanzas y con la notable excepción de Nicaragua, en la estabilización del volumen de operaciones de micro-crédito en la región.<sup>8</sup>

La economía nicaragüense experimentó una recuperación importante en 2010, según el CEPAL con un crecimiento del 4.5 por ciento después de una contracción del -1.5 por ciento en 2009 provocada por la crisis económica y financiera internacional.

Las exportaciones fueron el motor de este crecimiento observándose un incremento del 32.6 por ciento con relación al año precedente, destacando el café, carne, azúcar, oro y textiles. La mayor parte de las exportaciones tuvo como destino los Estados Unidos (41 por ciento) y Venezuela (30 por ciento).

El flujo de remesas aumentó un siete por ciento mejorando la demanda agregada. La inversión y el consumo, principalmente el privado, mostraron recuperación. La inflación anual alcanzó 9.23 por ciento, por encima de lo proyectado, debido principalmente al incremento del precio de los alimentos.<sup>9</sup>

También se observó el cumplimiento de los principales indicadores macroeconómicos acordados con el Fondo Monetario Internacional(FMI) (impulsar los programas sociales ofrecidos a los nicaragüenses en las elecciones pasadas, con miras al próximo año electoral) lo que permitió, que al final del año, este organismo aprobara las revisiones cuatro y cinco del programa, lo que garantizó el flujo de recursos para el fortalecimiento de la balanza de pagos y para la ejecución de proyectos sociales y de infraestructura financiados por el BID y Banco Mundial. Gobierno y FMI han acordado la extensión del programa por un año más.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

<sup>9</sup> Estudio económico de América latina y el Caribe, CEPAL, 2010-2011.

<sup>10</sup> Banco Central de Nicaragua, BCN.

A nivel sectorial, las actividades que mostraron mayor crecimiento fueron el sector agropecuario, industrial, el comercio y el transporte. El sector construcción continuó estancada y el sector financiero se contrajo por segundo año consecutivo, esta vez en nueve por ciento.

En el sector agropecuario, la ganadería y el café tuvieron una recuperación importante debido a la mejora y estabilización de los precios, observándose que dos tercios del incremento de las exportaciones en estos rubros fueron por un mayor volumen exportado.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Banco Central de Nicaragua (BCN), Estadísticas e indicadores macroeconómicos.

## **IV: ANALISIS INDUSTRIAL MICROFINANZAS**

### **IV.1. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y AMBIENTE DE LAS MICRO FINANZAS**

El sector de micro-finanzas continuó contrayéndose debido al menor flujo de recursos externos hacia las Instituciones de micro finanzas (IMF's), agudizado por la aprobación de la ley moratoria y la quiebra del banco BANEX, lo que provocó el incremento del riesgo país entre los proveedores de fondos. Se observó una disminución del 40 por ciento en cartera y 25 por ciento en clientes <sup>12</sup>

Contribuyó a esta reducción una mayor prudencia en las colocaciones de préstamos de las IMF, (ver anexo #1), las que en general aplicaron políticas más rigurosas en la selección de clientes. Aún así, los problemas de morosidad y alta cartera en riesgo fueron desafíos que enfrentó el sector a lo largo del año. Sin embargo, en el último trimestre se observaron signos de mejora en los indicadores de varias IMF representativas, como resultado de las medidas implementadas y la mayor dinámica económica de final de año.

Las micro-financieras han invertido en tecnología crediticia para el manejo de volúmenes grandes de microcrédito y con la atención a segmentos relacionados con el crédito agrícola. Adicionalmente les provee seguridad en las transacciones, confiabilidad ante proveedores de fondos y como ventaja tecnológica ante los competidores.

Efectos de grupos de presión denominados como NO PAGO. Este movimiento aunque no cuenta con el respaldo explícito del gobierno, pero cuenta con un fuerte número de prestatarios que han caído en incumplimiento de pago y son altamente beligerantes en

---

<sup>12</sup> Según ASOMIF Y SIBOIF



la búsqueda de condiciones crediticias para el refinanciamiento de sus créditos bajo condiciones financieras inviables para bancos, IMF y financieras.

A pesar del estancamiento en la economía de Nicaragua, y el sobre endeudamiento, existe un potencial de mercado sin explotar, más aun para aquellas que ya están establecidas en el sector rural la contracción de los créditos y la salida de varias financieras de zonas llamadas de alto riesgo (zonas rurales con alta incidencia del movimiento de no pago MNP, según el mapeo de competencia realizado en estas zonas por nuestros colaboradores), han dejado grandes cantidades de clientes desatendidos con excelente record que son financiables, el cual puede ser un factor de crecimiento para las Intermediarias existentes así como un estímulo para nuevos competidores.

En Nicaragua, después del cierre de la banca estatal, la oferta de servicios micro financieros proviene en gran parte de las llamadas Instituciones Micro Financieras (IMF). Tradicionalmente, la clientela de las IMF la ha constituido la micro y pequeña empresa, así como los pequeños productores agrícolas, los que no eran atractivos para los bancos por sus montos moderados y sus garantías no bancables además de sus altos costos operativos y ahora llamados sectores de alto riesgo por los cultura de NO PAGO.

Aunque las IMF están constituidas bajo diferentes personalidades jurídicas, como son ONG, Cooperativas, Sociedades Financieras Reguladas y Sociedades Privadas, las más representativas en términos de cuota de mercado, son hasta la fecha las ONG y las Financieras Reguladas, las que se encuentran afiliadas a la Asociación Nicaragüense de Instituciones Micro financieras (ASOMIF)<sup>13</sup>. Para fines de este estudio tomaremos los datos registrados por ASOMIF.

---

<sup>13</sup> ASOMIF. Asociación Nicaragüense de Instituciones Micro financieras

El Fondo de Desarrollo Local se está preparando para esta nueva fase del desarrollo de las micro finanzas mediante la profundización de su enraizamiento local, nacional y centroamericano, así como a través del diseño de una nueva cartera de productos y servicios que respondan a las nuevas estrategias financieras de los clientes. “El propósito del FDL es mejorar su contribución al desarrollo equitativo y sostenible de Nicaragua y de Centroamérica en los próximos años.

#### **IV.1.CONDICIONES BÁSICAS DEL ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA:**

Análisis de la demanda: Se define como demanda el volumen total de créditos, expresados en dinero, que tomaría un segmento de población objetivo ubicado en un área geográfica y en un periodo de tiempo definido. Para la estimación de la demanda de productos y servicios financieros se han definido 2 grandes segmentos: mercado urbano y mercado rural y en estos mercados los pequeños productores y los demandantes ocupados.

Se considera que la demanda del mercado rural está compuesta por la demanda de habitantes rurales con ocupación, que no son propietarios de medios de producción agropecuaria y los propietarios de las mismas que tengan interés en obtener créditos para sus actividades.

En el mercado rural la composición de la demanda sigue un curso un poco distinto del sector urbano ya que prevalece la demanda de las fincas productivas agropecuarias en vez del personal ocupado.

Análisis de la oferta: La industria de las micro-financieras se estima en un número mayor de 300 conformadas por micro financieras, cooperativas, financieras y cajas rurales

Es un mercado innovador, en constante desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer a sus clientes actuales y potenciales para maximizar su rentabilidad.

La industria de las micro-finanzas mantiene fuertes vínculos financieros con fondeadores internacionales y nacionales como sus principales proveedores de efectivo.

Estructuras de mercado: Existe una baja diferenciación de productos entre las diferentes instituciones, existe financieras y micro financieras que se encuentran bien establecidas y gozan de identidad de marca y cierta lealtad de sus clientes. Esta lealtad tiene base en la antigüedad de estar operando en esta industria, lo que ha conllevado a mejorar su agilidad en la atención, aumentar la confianza en sus clientes y otorgar créditos a condiciones favorables, pioneras en la adaptabilidad de productos. Estas instituciones no se diferencian por sus costos y tasas de interés, son las instituciones que tienen los precios más altos.

Barreras de entrada y movilidad: Las barreras de entrada son bajas, no se requiere un alto requerimiento de capital. Existe un alto nivel de competitividad del sector, que propicia un sobre endeudamiento (clientes con varios créditos de diferentes instituciones financieras).

Se puede concluir que la barrera de salida es alta, están concentradas en las cargas financieras de los préstamos a acreedores, y responsabilidad por el cumplimiento a proveedores de fondos.

Altos costos de cierre de sucursales y agencias.

Estructura de los costos: Altos costos de intermediación, administrativos y altos riesgos de recuperación

Una aproximación a la tasa de equilibrio se define según la siguiente tabla:

Tasa pasiva promedio	9% al 12%
Costo administrativos	14% para algunas instituciones hasta el 30%
Riesgos- pérdida	<u>3%</u> al 6%
Margen Financiero	3%
Costo promedio	29%, hasta un costo máximo de 51%

Fuente: Elaboración propia.

#### Conducta

Estrategias de precio	Precios establecidos de acuerdo a estructura financiera de intermediación.
Estrategias de producción	Requerimientos de grandes volúmenes de operación para sostener la operación crediticia.
Estrategias de diferenciación	Atención al cliente, tiempo de entrega, flexibilización de requerimientos
Inversiones en tecnología	Poca inversión en tecnología para la masificación del crédito.
Investigación e innovación	Altos costos de desarrollo tecnológico, en plataformas Oracle, compra de software, certificaciones y adquisición de tecnología a través de tarjetas inteligentes, comunicación.
Diversificación	Poco diversificada, dirigida a productos y servicios financieros

**Fuente: propia**

## EJECUTORIA

Eficiencia de la producción	Mejores niveles de escala y alcance, crecimiento del saldo de cartera y de clientes
Avance tecnológico	Mejoras principalmente en el área de informática, capacitación a directores y gerentes en el uso de las herramientas de planificación financiera. Y la creación de una empresa de soporte técnico que brinde servicios más baratos a las micro financieras afiliadas a ASOMIF etc..
Efecto de la inflación	Se indexa el 6% del mantenimiento al valor a cada uno de los créditos.
Rentabilidad	En crisis se dificulta lograr rentabilidad y productividad, con resultados exitosos
Calidad del producto	Conveniencia (horarios, distancia de las sucursales, etc.), flexibilidad, atención al cliente, atractivas condiciones del crédito, agilidad, exige rapidez en la respuesta, eso hace la diferencia.
Empleo	Requieran estructuras grandes de personal, siempre hay oportunidades de empleo según el crecimiento de cada IMF.

**Fuente: propia.**

## INDICADORES DE EJECUTORIA EN INDUSTRIA FINANCIERA

Evolución de la cartera de la industria financiera (miles de dólares).

Institución	2008	2009	2010	%2009-2010
ASOMIF	242,618	210,613	176,748	-16%
Bancos y Financieras	313222	259560	110460	-57.4
Total	555840	470173	287208	-
Tasa de crecimiento	32%	-15%	-38.9%	-

Fuente: SIBOIF y ASOMIF.

### Evolución de los clientes de la industria financiera

Institución	2008	2009	2010	%2009-2010
ASOMIF	350,382	292,571	260,379	-11%
Bancos y Financieras	166,887	103,891	46,617	-55%
Total	517,269	396,422	302,996	-22%

Fuente: ASOMIF y SIBOIF. Bancos y financieras que trabajan en microempresa. En el 2010 no incluye a BANEX.

## INDICADORES DE EFICIENCIA (30 DE JUNIO 2009 A 30 DE JUNIO 2010)

INDICADORES	Jun-09	Jun-10	MicroRate
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>			
Gastos Administrativos/Cartera Bruta Promedio	14.87%	29.57%	20%
<b>CALIDAD DE CARTERA</b>			
Cartera en Mora /Cartera Bruta	4.67%	4.11%	n/d
Cartera afectada>30 días/Cartera Bruta	5.62%	5.61%	5.80%
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Excedente Social Neto/Activos Promedios	6.19%	6.34%	5%
Excedente Social Neto/Patrimonio Promedio	17.60%	21.89%	20%
<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>			
Clientes por Oficial de Crédito	408	400	330

Fuente: elaboración propia con información de Revista de Micro finanzas

### **IV.3 FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR DE LA MICRO FINANZAS Y LA ACCIÓN DEL GOBIERNO.**

El sector de la industria se delimita así: Todas las instituciones financieras no convencionales, reguladas y no reguladas, que brindan servicios de crédito, ahorro y otros servicios. El riesgo de que ingresen más participantes en esta industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible de parte de las empresas ya establecidas.

Necesidades de capital: La necesidad de inversión de recursos financieros para competir, es una barrera de entrada determinante en este sector.

En esta industria se requiere de grandes cantidades de capital, el patrimonio social mínimo inicial requerido es de U\$ 2,000,000.00(dos millones dólares )<sup>14</sup>, escala que le permita cubrir sus costos de operación; Acceso a fondos concesionales que le permitan disminuir la carga financiera y una rápida capitalización; Equipamiento básico, oficinas, equipos de oficinas, personal capacitado principalmente; Localización y segmentación del mercado de operación por lo que esta barrera se considera de mediana a alta, pero si se considera un obstáculo para el ingreso de nuevos participantes.

Política gubernamental: En el caso de la industria de las finanzas no reguladas, el proceso de adquisición de la personería jurídica, es tardado, debe constituirse la asociación civil luego registrarla en la superintendencia de banco y de otras instituciones financieras, presentar la decreto que le otorga la personería jurídica, acta de constitución, constancia de inscripción en el ministerio de gobernación al igual que constancia de su junta directiva mas la minuta del depósito a la vista. Una

---

<sup>14</sup> ASOMIF, Asociación de Micro financieras creada legalmente en octubre de 1999, la forman 19 instituciones especializadas en el micro crédito, pretende ser la organización representativa y calificada de la industria de las micro finanzas en Nicaragua.



vez cumplidos los tramite según ley debe esperar 45 días para la autorización de inicio de sus actividades.

Experiencia y economías de escala: La experiencia en esta industria es la herramienta básica, las instituciones que tienen experiencia pueden diseñar nuevos productos, ajustar sus productos al mercado, estar pendientes de la competencia, lo que les aporta ventaja en términos de costos. Instituciones con experiencia pueden diseñar sus planes estratégicos, planes de negocios y sus planes operativos con mayor facilidad. Estas instituciones logran avanzar más en el mercado y distribuir mejor sus fuerzas de ventas, así como diseñar políticas más flexibles para el cumplimiento de sus objetivos. Muy pocas instituciones han desarrollado economías de escala que les permita ser auto sostenible financieramente.

Curva de aprendizaje: la curva de aprendizaje en el sector de las finanzas no reguladas es alto, es decir mientras el personal no domina la metodología crediticia se cometen errores que cuestan caro, a medida que el aprendizaje va mejorando la eficiencia de la institución también va mejorando y esto disminuye sus costos, sin embargo algunas instituciones siempre están en constante cambios, están perfeccionando sus productos, adecuan el diseño de su papelería, procedimientos etc, lo que también le dificulta su aprendizaje, pero ya este es superado con mayor facilidad que al inicio.

En la industria de las finanzas no reguladas el aprendizaje se transfiere de una institución hacia otra principalmente a través de la contratación de ex empleados de otras instituciones, pocas instituciones están dispuestas a invertir en capacitación para disminuir la curva de aprendizaje, en esta industria se sabe que es caro, pero las que pueden realizarlo han tenido efectos positivos.<sup>15</sup>

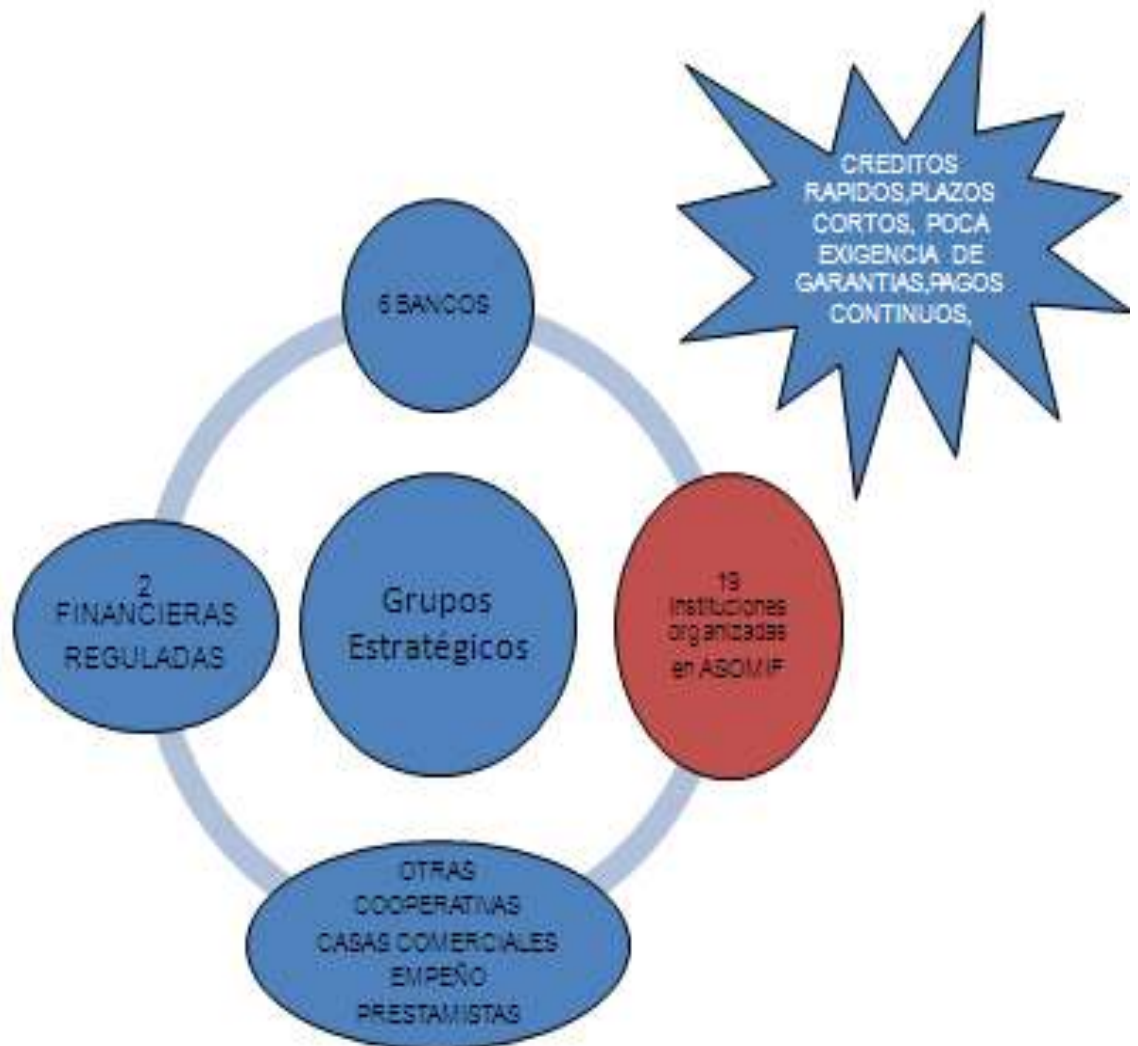
---

<sup>15</sup> Análisis de competencia de micro financieras a nivel nacional.

#### IV.3.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES:

Los grupos estratégicos de la industria financiera en el sector de las micro finanzas están conformados por: los bancos, las instituciones financieras reguladas, las instituciones que forman parte del gremio ASOMIF, y el otro segmento donde se encuentran las casas comerciales, casas de empeños, prestamistas, cooperativas.

Mapa de grupos estratégicos y la rivalidad entre grupos del sector de la industria financiera



El grupo estratégico donde se encuentra FDL, es el gremio de de instituciones organizadas en ASOMIF, estas micro-financieras presentan similares enfoques y posiciones competitivas en la industria. Se dice que mientras más cerca esta, más rivalidad competitiva existe.

El grupo estratégico en estudio, las instituciones organizadas en ASOMIF, las que tienen más de dos características competitivas en común como son:

Ofertan sus productos en el mismo rango de precio y calidad, cubren las mismas áreas geográficas, amplitud comparable de la línea de productos, ofrecen servicios similares a los compradores, usan enfoques similares de tecnología.

En el territorio nacional los mayores competidores son las 2 instituciones reguladas. Todas éstas compiten en volúmenes de clientes, saldos de carteras y colocaciones, principalmente en el sector de comercio, servicio, pequeña industria, asalariados estatales o privados y dirigen los servicios de crédito hacia los mismos sectores económicos donde trabaja el FDL.

Estas micro financieras se caracterizan por ofertar créditos rápidos (sin muchos tramites), poca exigencia de garantías, de corto plazo (máximo 6 meses), con pagos continuos (semanales o quincenales). Esto les permite mayor volumen de rotación y genera mayores ganancias.

El resto de micro financieras como: PROMUJER, FINCA ASODENIC, FUNDESER PRODESA ETC, atienden un segmento de mercado menos capitalizado, sus carteras de préstamos son muy pequeñas al igual que la cartera de clientes. La falta de recursos y la ineficiencia en la administración de recursos los condena a la quiebra a algunas de ellas.

Todas las micro financieras luchan por ganar un punto más de participación en el mercado por lo que la competencia gira alrededor de campañas publicitarias, promociones, mejor calidad del servicio, darle valor agregado al crédito (dar otro servicio adicional como por ejemplo capacitaciones), políticas de crédito como formas de amortización de los préstamos, plazos, introducción de nuevos productos financieros como créditos para viviendas, etc. En este sentido la mayor ventaja la tienen las más grandes por tener mayores recursos disponibles.

Las IMFs nicaragüense se pueden dividir en tres sectores: El primero las instituciones reguladas como son los Bancos comerciales y las sociedades financieras, segundo las cooperativas de ahorro y crédito y un tercer sector son las micro financieras no reguladas.

La industria de las finanzas no reguladas se estima en un número mayor de 300 conformadas por micro financieras, cooperativas, financieras y cajas rurales, este número da un indicador de la intensidad de la rivalidad que existe en este sector. Se ha observado que en esta industria se recurre a tácticas de competencia de precios vía tasa de interés y comisiones, mejoras en los productos financieros, agilidad en el servicio, calidad en el servicio, plazo otorgado, garantías y principalmente monto ofrecido, compra de carteras al piratear el personal.

Se puede notar que existe dos segmentos rivales, por un lado las micro financieras más grandes y mejor posicionadas luchan contra las financieras, y por otro lado el grupo de las más pequeñas que luchan a su mismo nivel.

Altos Costos fijos y variables: El costo fijo de establecer una micro financiera no es alto pues la mayoría de ellas no posee altos activos fijos. La mayor concentración de activos se encuentra en lo que se denomina activos productivos.

Poca diferenciación o costos cambiantes: En el caso de la finanzas los costos se perciben como servicios, existe diferenciación principalmente en el sector de la financieras y algunas micro financieras estas se diferencian por el monto del crédito otorgado, la agilidad en el desembolso y la garantía, en la mayoría se diferencia por la conveniencia de sus oficinas y su relación con el cliente.

Competidores diversos: Los competidores con diferentes estrategias, y relaciones para competir. Las financieras reguladas están marcando la pauta del sector, es decir están induciendo a las no reguladas a adaptar sus productos a lo que ellas hacen.

Altas barreras de salida: Las barreras de salida de esta industria son altas, sin bien es cierto sus inversiones fijas son bajas, los costos variables son altos, formar un cliente es caro, las recuperaciones de los créditos son a mediano plazo, el solo hecho de recuperar y no colocar es un indicio que la institución está mal lo que lleva implícito a los clientes el mensaje de no pago, por tanto recuperar el capital es más costoso.

Los requisitos de capital son altos: La inversión en infraestructura, activos fijos así como inversión en tecnología es alta, partiendo de que en su mayoría las micro financieras atienden regiones de difícil acceso tecnológico y a distancias considerables se requiere de motos para los oficiales de crédito.

Requerimiento de RRHH calificados, requieren de personas con conocimiento en las siguientes rama: Contable, sistemas y administrativos, los cuales muchas veces no se encuentran localmente

Gastos operativos más altos, esto debido al segmento que se atienden, formas de crédito y zona donde están ubicados los clientes, se incurren en gastos como

viáticos, combustibles, entre otros y se hace necesario un mayor número de personal de crédito.

La rentabilidad del grupo estratégico varia debido a la posición en mercados no saturados, carteras sanas, estructuras de menores costos, etc.

**V.3.2 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Según Porter, todas las industrias enfrentan la amenaza de la sustitución, y este sector no es la excepción.

En el caso de las finanzas no convencionales existe una fuerte presencia de tarjetas de créditos hacia aquellos sectores medios que pueden optar a ella, la presión de ventas de tarjetas de crédito ha hecho que los emisores de tarjetas busquen los sectores asalariados y microempresarios y amas de casa, con ingresos estables superiores a los U\$ 150.00 y les ofrezcan dinero plastificado. Este producto cumple las mismas y otras funciones que la masa monetaria

Otro producto que afecta la industria son: Casas comerciales que oferta el financiamiento para adquisiciones de bienes. *Existe una gran demanda por este modo de compra* (esto también es crédito solo que en especie y con tasas más caras) que a la fecha otorgan dichos equipos a plazos largos, sin fiador y sin prima, a facilidades de pago. Estas casas comerciales han avanzado hasta las áreas rurales, esto ha aumentado su riesgo y de hecho su tasa de interés.

**IV.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** Los clientes de esta industria hasta hace poco tiempo no tenían ninguna influencia sobre el precio y las condiciones de los productos.

Actualmente se ha observado que clientes un poco mas capitalizados han adquirido capacidad de negociación en las condiciones de sus créditos, puesto que

tienen más opciones de financiamiento, incluso algunas instituciones tienen márgenes negociables de condiciones para este sector. Caso contrario sucede con clientes de pequeños segmentos que no tienen opciones, estos tienen que sujetarse a las condiciones que el mercado les ofrece.

La clientela de este sector está muy informado de las condiciones que ofrecen las diferentes instituciones sin embargo no todos ellos tienen poder de negociación. El tabú de la desinformación en las micro finanzas ha disminuido grandemente.

Los clientes ya cotizan sus ofertas vía planes de pago proyectados y que las instituciones se tienen que ajustar a estos si el clientes les interesa, además que en ocasiones han tenido que llegar a ajustar estas cotizaciones a nivel de la banca formal como BDF en créditos principalmente al sector asalariado en convenio y las PYMES. Otro cambio importante ha sido el incremento del monto a financiar principalmente en las micro financieras del grupo I, para poder atender sectores medios que son atendidos por las financieras.

El alto poder de negociación entre demandantes, a través de grupos de clientes con perfil político, asumiendo posiciones de choque como los NO PAGO.

A pesar de eso su poder de negociación es bajo por el sobreendeudamiento que fueron presa y la pérdida de capacidad de pago de los clientes, *ha hecho de no ser elegibles para la banca formal no tiene los clientes poder de negociación.*

**IV.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** Los mayores proveedores en esta industria son internacionales, existen pocos financiadores locales con dinero propio. cada uno pone sus propias reglas y condiciones, seleccionan el sector que les interesa financiar y zonas donde quieren tener incidencia. Por los siguientes factores:

Riesgo país Alto, debido a la inestabilidad socio política del país. Mayor cantidad de requisitos.

Deterioro de indicadores de la industria, a raíz del sobre endeudamiento y pérdida de la capacidad de pago de los clientes, sumado a la crisis económica y surgimiento *del MNP, llevo al deterioro de sus indicadores (Calidad de cartera, ROA, ROE, SOLVENCIA y Descalce de plazos).*

Necesidad de financiamiento de la industria, *requerimiento de fondeo para poder ampliar más su cobertura y obtener mayor crecimiento en la cartera.*

Alto riesgo de recuperación de capital, los créditos GSR, no cuentan con garantías realizables o bien las garantías ya no son ejecutables.

Acceso a Financiamiento, en la actualidad esto ha adquirido mayor relevancia ya que los financiadores están restringiendo los créditos al país, y aquellos que aun invierten su dinero lo están haciendo a tasas más altas y a plazos más cortos.

Existe una disminución del existencialismo en las instituciones donantes, especialmente en aquellas especializadas en micro finanzas por el riesgo país. Hay menor interés de los organismos internacionales en la implementación de programas orientados a la reducción de la pobreza y en el fortalecimiento de las capacidades empresariales locales.

La última modalidad son los recursos en administración en donde la micro financiera lo único que gana es un margen de intermediación y está obligada a manejar fondos con sectores, tasas de interés y políticas de créditos definidas por el financiador.

Se puede concluir entonces que el poder de negociación de los proveedores es alto, en vista de la disminución y encarecimiento de los mismos en el financiamiento a las intermediarias del micro crédito.



#### **IV.3.5 ACCIÓN DEL GOBIERNO:**

La nueva ley de micro finanzas creará un órgano regulador de la industria que permitirá normar la operatividad de ésta. Éste órgano estará bajo la dirección del gobierno, aunque se espera que tenga cierta autonomía como es el caso de la SIBOIF.

Ley de moratoria, obligó a las micro financieras a “negociar” con sus deudores con reglas del juego impuestas por la Asamblea Nacional. Aunque la ley tuvo vigencia de 40 días, esta sienta un precedente de lo susceptible que esta la industria a las intervenciones de los poderes del estado en sus asuntos. Actualmente el Movimiento no pago, está a la expectativa del respaldo que puedan recibir del gobierno.

El gobierno es quien fija el marco regulatorio de las instituciones financieras, en este sentido las financieras y las cooperativas tienen ventajas en cuanto al marco legal que las micro financiera. Las financieras están reguladas por la ley 314 ley general de bancos y otras instituciones financieras.

Las micro financieras hasta mayo del 2001, estaban amparadas en la ley No. 176 “Ley Reguladora de préstamos entre particulares, la que les daba libertad en cuanto a la fijación de la tasa de interés, sin embargo desde mayo 2001, esta ley se modificó y esta regidas por la ley 374 “Ley reguladora de préstamo entre particulares” en la cual se fija una tasa de interés máximo a cobrar calculada a partir de la tasa de interés promedio ponderado que cobren los bancos comercializados autorizados en este País, esta tasa es publicada mensualmente por el Banco Central de Nicaragua. La ley ya fue aprobada pero no ha sido publicada.

Al inicio la medida provoco una paralización de los créditos de estas instituciones, hasta buscar una medida de cómo acomodarse a la nueva ley, pues con estas tasas

ninguna micro financiera sobre vive, por tal razón estas instituciones han buscado mecanismo de ajustes de tasa para igualar sus tasas a las que les permitía la ley 176, la vía ha sido por comisiones, las cuales no están reguladas por la ley, ni existe un techo máximo para ella, este sentido las micro financieras han probado diferentes modalidades de cobro de la comisiones, deducida toda al inicio, diferidas flat, diferidas sobre saldo y la más reciente es deducidas al momento del desembolso.

Actualmente el gobierno ha creado una banca de fomento, para financiar nuevamente este sector por presiones provenientes de los sectores agropecuarios principalmente, sin embargo hasta el momento solo ha sido un canal de acceso hacia los financiadores para que a través de instituciones como: Financiera Nicaragüense de Inversiones, Instituto de Desarrollo Rural, Fondo de crédito Rural, Ministerio Agropecuario y de Recursos Naturales, el Ministerio Agropecuario y Forestal, el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, y el Banco Produzcamos y se garantice financiamiento barato a los diferentes sectores.

Los fondos suministrados por el gobierno son destinados en su mayoría al sector agropecuario y las tasas de interés son fijas y sobre saldo. En conclusión el impacto del actuar del gobierno sobre las micro financieras es alta.

#### **IV.3.6 CONCLUSIONES DE LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA**

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de las 5 fuerzas, podemos concluir que la industria de micro finanzas, está atravesando el peor momento de su historia, la rentabilidad del sector ha bajado. Los márgenes quedan en poder de los financiadores esto debido a que los costos de financiamiento han aumentado, el indiscutible poder de negociación que poseen hoy en día los financiadores es muy alto, como consecuencia del deterioro de los indicadores de la industria y de la

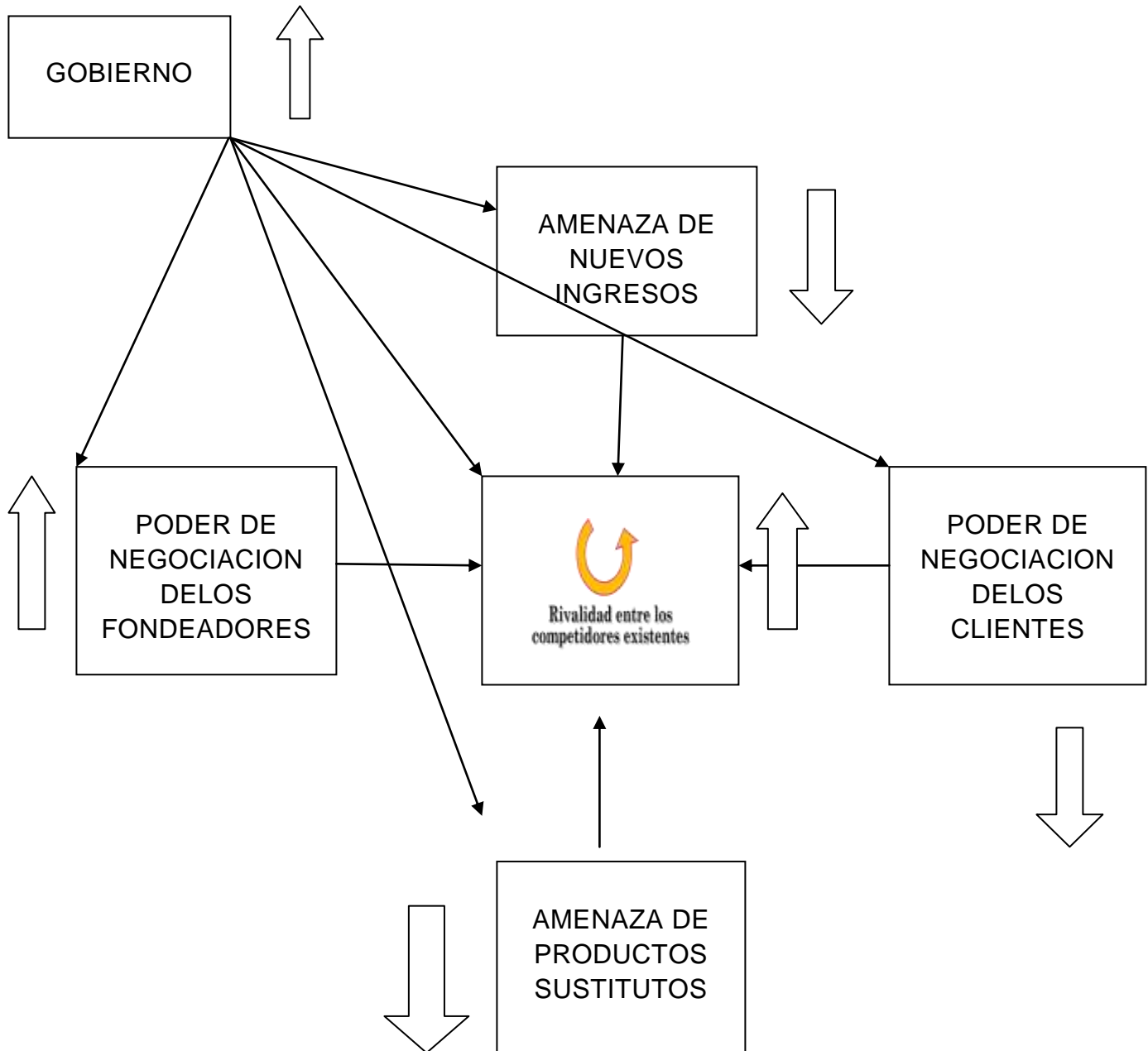
inestabilidad sociopolítica del país, MNP, sumado al alto grado de incidencia del gobierno en la rentabilidad de la industria, con gran impacto en la economía del país.

Del análisis de la industria, se puede decir que la industria de finanzas su rentabilidad es poco atractiva en estos momentos de crisis. Las perspectivas de mejorar están en dependencia de la publicación de las reformas al marco jurídico principalmente. La demanda de crédito está estancada, ventas están bajas en el sector comercio en las áreas urbanas con vínculos a diferentes mercados (productos de consumo caros por el escases), los sectores pequeños no acceden a la banca formal y los fondos que el gobierno ofrece no siempre son accesibles a los demandantes.

El tamaño del mercado es bastante grande y en crecimiento, se dice que existen más de 200 mil familias de pequeños y medianos productores agropecuarios, el mayor potencial de crecimiento está ubicado en el campo, que solo un 20% de la población demandante tiene acceso al crédito, por tanto sigue existiendo un vacío que llenar.

Se considera que la rivalidad en la industria se va acrecentar, que las instituciones de crédito van a tener que continuar mejorando sus productos, la parte más buscada por su rentabilidad seguirá siendo la parte urbana, se incrementara la oportunidad para nuevos competidores.

## ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE LOS GRUPOS SOLIDARIOS RURALES.



## **V: ANALISIS INTERNO DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL**

### **V.1. ANTECEDENTES:**

FDL nace de la necesidad de brindar atención complementaria financiera con crédito en especie (gallinas y cerdos), a trabajos de investigación a través de la Universidad Campesina (UCAM), de intercambio entre productores.

Para 1992 atendiendo a la problemática rural inicia a trabajar con fondos revolventes y para 1993 surge lo que le llaman Fondo de Bancos Locales (FBL) como estructura de segundo piso con el objetivo de financiar a los llamados Bancos Locales. Se promueve un modelo de autogestión y se fomentan las organizaciones locales que se encargan de los Bancos Locales. Este modelo presenta deficiencias de recuperación de los créditos y altos porcentajes de morosidad, así como la concentración en la toma de decisiones.

De 1994 a 1996 se implementa el modelo de cogestión y de coinversión, se promueve la profesionalización de la administración, selección de clientes, políticas de cobro y elaboración de una estrategia territorial de las operaciones de financiamiento para la expansión de la cartera.

Esta profesionalización fue necesaria para frenar los abusos de poder, claridad de las cuentas y recuperar la confianza de los prestatarios. Sin embargo, hay resistencia de parte del poder local, esta resistencia se traduce en la falta de cumplimiento de las reglas o políticas de crédito. Por lo tanto, NITLAPAN se va configurando en el principal garante de la operación de financiamiento.

Desde 1997, se implementa el modelo de sucursales y se inicia un proceso de especialización de la institución en servicios financieros, se orienta una estrategia

de negocio buscando la sostenibilidad y competitividad, así como un proceso de formación para captar ahorro.

A mediados de 1998 el Programa de Servicios Financieros se separa jurídicamente de Nitlapán tomando el nombre de Fondo de Desarrollo Local (FDL) bajo un estatuto jurídico de “Asociación sin fines de lucro”; conformado por una Red de Sucursales en seis territorios del País (Masaya, Carazo, Matiguás, Jinotega, Chinandega y Rivas).

Las sucursales financian a los sectores económicos interesantes para el desarrollo de la economía del país. Los campesinos finqueros controlan el 43% del área de las fincas, 34% del valor agregado del sector agropecuario y 39% del empleo agropecuario y esto los hace agentes económicos interesantes. (El Campesino Finquero, Mالدیدیر y Marchetti, dic. 1996).

En el último trimestre de 1998 se aceleró el proceso de traspaso y se crearon las condiciones mínimas para que en el mes de enero de 1999 el FDL iniciara operaciones ya separada totalmente de Nitlapán. Y así nace FDL como un proyecto exitoso en cuanto a impacto social- económico en la zona rural de Nicaragua.<sup>16</sup>

## **V.2: SITUACION ACTUAL DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL FDL**

El Fondo de Desarrollo Local es una asociación sin fines de lucro creada por el Instituto de Investigación y Desarrollo NITLAPAN de la Universidad Centroamericana (UCA), dedicada a brindar servicios crediticios al sector de la

---

<sup>16</sup> Intranet, antecedentes del FDL.

micro, pequeña y mediana empresa rural y urbana, con una red de sucursales a lo largo y ancho de Nicaragua.

Su misión es de contribuir al desarrollo nacional de la prestación de servicios potenciando a los pequeños y medianos productores rurales y urbanos a través de la prestación de servicios financieros adaptados a sus demandas que le permita aumentar su nivel de vida y capital.

Con la visión de ser el líder en la prestación de servicios de crédito rural y urbano, a pequeños y medianos empresarios, siendo un referente nacional y regional en metodologías de financiamiento rural y urbano que favorecen al desarrollo sostenible.

Para cumplir con su misión y la visión el FDL cuenta con recursos humanos calificados y competentes, con infraestructura y tecnología apropiada, además establecerá vínculos con instituciones nacionales y extranjeras para la captación de fondos, y con otras organizaciones afines. De igual manera se dotará de infraestructura y tecnología apropiada.

La cultura organizacional se basa en los valores: Equidad en el acceso a los Servicios, Ética profesional, Espíritu de servicio, Respeto, Compromiso con el desarrollo humano, Honradez, Tolerancia Ideológica, Eficiencia y Eficacia, los cuales se buscan con un personal calificado, competente y comprometido con el desarrollo local.

Su objetivo: es ofrecer productos financieros que contribuyan al desarrollo nacional a través de la capitalización de las familias, urbanas y principalmente rurales.

Los productos financieros que ofrecen son los siguientes: crédito automático, crédito de oportunidad, crédito de inversión, crédito para vivienda, crédito agrícola,

crédito pecuario, crédito comercial, línea de crédito con garantía hipotecaria, línea de crédito agropecuario y crédito para consumo, en grupo solidario urbano y grupo solidario rural.

Para lograr su objetivo el FDL ofrece a sus clientes, además de crédito, servicios no financieros consistentes en asistencia técnica y capacitación a través del Instituto de Investigación y Desarrollo NITLAPÁN. Estos servicios permiten que los pequeños empresarios mejoren sus habilidades productivas, lo que les genera una mejor inserción en el mercado, incrementando sus ingresos.

El FDL trabaja bajo las metodologías de Crédito Individual urbano y rural y Crédito Solidario urbano y rural.

El FDL no discrimina a las personas por condición de género, etnia, ideología política o creencia religiosa.

Actualmente los indicadores de saldo de cartera y cartera de clientes presentan un disminución del 10.5% y 12.5% respectivamente. Los que se demuestran a continuación.

Indicadores de desempeño del año 2007 al 2010 del FDL.

<b>INDICADORES</b>	<b>Dic.- 07</b>	<b>Dic.- 08</b>	<b>Dic.- 09</b>	<b>Dic.- 10</b>
CARTERA US\$	53,262.1	68,793	69,332	62,030
CLIENTES	71,992	82,336	76,689	67,095
% CRECIM. DE CARTERA	20%	29%	0.8%	-10.5%
% DE CRECIM. DE CLIENTES	17%	14%	-6.9%	-12.5%

Fuente: elaboración propia



Organización y funcionamiento del Fondo de Desarrollo Local: es una organización con un alto nivel de formalización, existe centralización en lo concerniente a la normalización de políticas y procedimientos y concentración de las actividades por sucursales.(ver anexo# 4).

Está formado por una asamblea de diez miembros, cuatro jesuitas y seis laicos. Es la instancia de máxima autoridad, teniendo entre sus funciones la aprobación de los estatutos y la estrategia general del FDL.

Cuenta con una Junta Directiva integrada por cinco miembros de la asamblea: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Director y Directora, de estos, son un jesuita y cuatro son laicos. Su función es operativa expresa la voluntad de la asamblea de miembros y entre sus funciones está asegurar la aplicación de las definiciones globales de la empresa. Ésta sesiona ordinariamente cada dos meses.

A la Junta Directiva está subordinado el Gerente General, quien tiene como función planificar, dirigir, coordinar, organizar y controlar las estrategias, políticas, planes y acciones del FDL, a nivel central, territorial y externo, además de representar a la institución ante organismo y/o agencias nacionales e internacionales.

La auditoría interna, tiene como función planificar, coordinar, evaluar y asesorar el trabajo en las sucursales, ajustándose a las normas, manuales y procedimientos oficializados y generalmente aceptados por el FDL.

Area de riesgos: para establecer las disposiciones mínimas sobre la administración integral de riesgos con que la institución deberá contar para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas; con el fin de mitigar o eliminar el posible impacto negativo de dichos riesgos.

De la Gerencia General dependen la Vice gerencia general Financiera, Vice Gerencia General de Negocios.

La Vice gerencia general Financiera tiene como función básica organizar, dirigir y controlar todas las actividades financieras. Establece mecanismos relativos a las cuentas bancarias, así como su correcta aplicación para cumplir con las normas de control interno y las disposiciones superiores. Al mismo tiempo dirige y controla las áreas de contabilidad y sistemas de informática.

La Gerencia Administrativa tiene como función básica organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con los recursos humanos y servicios generales.

La Vice Gerencia General de Negocios, tiene como función básica dirigir, organizar y planificar el trabajo a nivel de la red de sucursales del FDL. Así como diseñar, definir y preparar las estrategias, políticas y planes operativos en materia de crédito.

La Gerencia de cada sucursal en los territorios tiene como función básica diseñar y ejecutar un programa de financiamiento sostenible para el desarrollo de las zonas de influencia, así como diseñar y organizar un plan de trabajo anual relacionado con los servicios financieros. Dirigir, organizar y controlar y administrar los recursos disponibles para las metas concertadas y los planes aprobados por la dirección superior.

La guía operativa de cada sucursal es el plan anual, el que es elaborado desde la sucursal con el gerente y el resto del personal y aprobado por la Gerencia General. Cada sucursal funciona como un centro de costo, es decir lleva un registro y control de sus operaciones de ingresos y costos, cuentan con sus propios estados financieros, lo que luego son consolidados en casa matriz.

Existe independencia en la toma de decisiones en relación a la aprobación y otorgamiento de los créditos hasta un monto de U\$10,000.00 y hasta U\$3,000.00 con la aprobación del gerente regional.

Los montos de U\$25,000.00 tienen que ser aprobados por un comité de crédito gerencial, el que está conformado por un gerente regional de la zona, el gerente de negocios, el gerente de producto y el gerente de sucursal, este opera en las oficinas centrales.

Los montos mayores a U\$ 50,000.00 son aprobados en un comité central y está integrado por el presidente de la junta directiva, gerente general, gerente de negocios, gerente regional y el gerente de sucursal como mínimo serán 3 personas. Estos montos son revisados anualmente.

El FDL cuenta con Manuales de Procedimientos, Manuales de Políticas Institucionales y Manuales de cada área, bien definidos y los cuales deben ser seguidos rígidamente.

El Manual de Procedimientos brinda información acerca de: control interno, políticas de actualización de los manuales, procedimientos operativos (Dirección General, Recursos Humanos, Servicios Generales etc), administración de sucursales (Normas y procedimiento para asignar créditos, solicitud, revisión, aprobación, desembolso, etc.), flujo de los procesos, políticas para la recuperación del crédito (monitoreo, cobro, abonos, etc.), prórroga y re-estructuración.

El Manual de Políticas Institucionales brinda información acerca de: apertura de nuevas plazas, reglamento interno de trabajo (disposiciones generales: asistencia, ausencia y abandono, prohibiciones, faltas y sanciones), procedimiento para resolución de problemas, políticas de préstamos para los empleados (viviendas,

personales y otros), políticas de incentivos generales (anual y mensual), políticas de asignación de becas de estudio, políticas de viáticos a empleados.

### **V.3: CAMBIOS ORGANIZATIVOS PARA LA TRANSFORMACION EN UNA FINANCIERA REGULA**

La preparación para la transformación en una financiera regulada ha implicado también la reorganización de algunas áreas y fortalecimiento de otras (Ver en Anexo el nuevo organigrama de FDL)<sup>17</sup>.

En el caso de la Gerencia Financiera, se ha sumado a su estructura el Departamento de Tesorería y ha modificado la Gerencia de Operaciones, especializándola en el seguimiento de las operaciones de crédito y supervisión de las sucursales, seguridad operativa, servicio – remesas y seguros del cliente externo-, y seguridad física y traslado de valores.

En el caso del Departamento de Contabilidad, éste por la centralización de las operaciones contables, también tendrá modificaciones en el 2011.

La Gerencia Financiera mantiene sus dos áreas de staff, que son Gestión de Fondos y Proyectos; y Calidad y Procesos (que era conocido anteriormente por Organización y Métodos).

También se llevó a cabo una separación de la Administración y Recursos Humanos, para que cada área pueda reforzar y mejorar la atención al personal de FDL.

---

<sup>17</sup> Memoria anual FDL, 2010, pág. 11.

Preparación para creación de Financiera Regulada: Para transformar al FDL en una Financiera Regulada se estima entre en operación en el segundo semestre de 2012.

El plan de preparación sufrió retrasos debido al recorte presupuestario realizado a mediados de año, y al atraso en el ingreso de fondos no reembolsables y preparación de proyectos gestionados con algunas fuentes, entre ellos el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (Fomin – BID). Sin embargo, se avanzó en varias actividades, entre ellas<sup>18</sup>:

- Reuniones con potenciales socios.
- Selección y aprobación de dos socios.
- Diagnóstico y elaboración de manual de operaciones.
- Consultoría para el diagnóstico del área de gestión humana,
- Consultoría para diagnóstico y recomendaciones de ajustes para el área de auditoría interna en cumplimiento con la normativa de la Superintendencia de Bancos.
- Consultoría para el fortalecimiento de la unidad de riesgos, dotación de manuales y herramientas de seguimiento a los riesgos de crédito, operativo, de liquidez y mercado.
- Instalación y puesta en marcha de módulos de contabilidad, nómina, bancos, y caja chica del nuevo software.
- Depuración de base de datos para la migración a módulo de cartera del nuevo Sistema.
- Cambios organizativos.

---

<sup>18</sup> Memoria anual FDL, 2010, PAG. 74.

#### **V.4: PERSPECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL**

Desde el Gerencia General;

A mediano plazo regular nuestras operaciones porque eso nos va a permitir nuevas oportunidades y eso básicamente también va a tener incidencia con el desarrollo del personal por eso existe la pirámide estructural, si hay la posibilidad de los mandos medios de subir en esa pirámide depende de los cambios y expansión de la institución, ahora que nos vamos a regular por ejemplo y cuando empecemos a captar depósitos, ahí hay una amplia gama de servicios y con la política nuestra de promoción y hacer ajuste y de promociones y con la posibilidad de desarrollo y de expansión de las operaciones y a eso vamos una vez pasada la crisis vamos a establecernos en un mercado depurado y con nuevas oportunidades básicamente eso es, a mediano plazo estamos viendo la captación de ahorro por parte del público después que nos regulemos un par de años después, si nos regulamos en el 2012 en el 2014 estaríamos captando ahorro.<sup>19</sup>

Desde la gerencia financiera

A mediano plazo desde la parte financiera la perspectiva seria lograr la sostenibilidad financiera, pero en este conflicto también sabemos que hay mucha presión en algunos caso mucha desmotivación y es entonces que también querernos nosotros acompañar este proceso de sostenibilidad con el trabajo con el personal. Nosotros sabemos que hay personas que no van a seguir con nosotros pues ya, ya porque hay gente que si va aguantar, digamos la crisis y otras que no, verdad. En este proceso lamentablemente tenemos que contratar personal que de entrada viene ganando mas, quizás más que un gerente regional a lo mejor,

---

<sup>19</sup> Msc. Julio Flores Coca, Gerente General FDL.

verdad, o algo así entonces, pero bueno de echo tenemos que contar con gente que tenga alguna experiencia en lo que es la banca, para que nos ayude a nosotros, verdad, que son conocimientos nuevos y tener ese balance para compartir con el personal antiguo.<sup>20</sup>

Desde el gerente de negocios.

A corto plazo es buscar como crecer para salir de la crisis para lo cual estamos en un proceso de mejorar de los indicadores de cartera generando utilidades y a mediano plazo regularnos fortaleciendo mejor los controles reduciendo los riesgos con la implantación de la supervisión, mas adelante pensamos en la distribución del riesgo quizás teniendo un balance de cartera 50 50, por que el riesgo de tener mas cartera agropecuaria es alto,, quizás tal vez sea un agricultor integrado al mercado es decir vamos ir saliéndonos de las zonas donde hemos tenido problemas, es decir donde el riesgos es menor, lo otro es que cuando nos regulemos va haber más oportunidad para tener recursos a un menor costo.

Si ves a otras instituciones que han trabajo con ahorro a la par del crédito no han tenido muchos problemas, y a nosotros nos golpeo porque solo trabajamos con crédito y no con ahorro, por eso el estar regulado nos va a dar ventajas entonces esto del ahorro nos va abrir oportunidades en zonas como Waslala, Pantasma, El Cua, La Dalia, donde estamos solo y si lo pudimos hacer, pero ha sido una falta de entereza nuestro que no se ha hecho.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Msc. Elizabeth Campos Figueroa. Gerente financiera.

<sup>21</sup> Msc. Manuel Bermúdez Vado. Gerente de Negocios

## V.5: CADENA DE VALOR DE LOS GRUPOS SOLIDARIOS RURALES GRS.<sup>22</sup>

Actividades de apoyo

<i>Dirección General y RRHH: Junta Directiva y Gerencia General</i>					
<i>Gerencia de Gestión Humana: Reclutamiento Selección y contratación de personal, compensaciones.</i>					
<i>Organización interna y tecnología: TIC: gerencia de tecnología y comunicación: redes, soporte técnico.</i>					
<i>Vice Gerencia General Financiera: gestión de fondos y proyectos, calidad y procesos, gerencia de operaciones, gerencia financiera, gerencia administrativa.</i>					
<i>Vice Gerencia General de Negocios: mercadeo, gerencia de productos, gerencia regional.</i>					
<i>Infraestructura y ambiente: comprende las 36 sucursales , vehículos y activos fijo del FDL</i>					
<i>Abastecimiento: compra y adquisiciones</i>					

Marketing y ventas	Metodologías por sucursales	Personal de contacto	Soporte técnico y habilidades en el Proceso del crédito	Prestación crediticia	Post venta
<i>Promociones radiales, Tv, mantas, tarjetas brochares, casa a casa perifoneo, asambleas comarcales etc.</i>	<i>Créditos individuales comerciales Créditos individuales agropecuarios, Crédito solidario urbano, <b>Crédito solidario rural GSR</b></i>	<i>Oficial de crédito, Gerente, Cajeros, Oficiales de atención al cliente, Oficiales Operativos.</i>	<i>Planificación de la promoción Charla Promocional, Constitución del grupo Investigación social Evaluación económica Control de calidad comité de crédito, charla de desembolso, desembolso, Seguimiento Recuperación, Refinanciamiento y cobranza</i>	<i>Formalización del crédito y desembolso del efectivo en la caja al grupo rural a cada uno de los miembros.  Custodia de documentos en archivo.</i>	<i>Seguimiento post crédito. Venta de otros productos y servicios Refinanciamiento. Cobranza admtniva, prejudicial y judicial.</i>

Fidelización de los clientes

Actividades Principales

<sup>22</sup> Cadena de valor, Marketing de Servicios, Gustavo Alonso.



### **Dentro de las actividades Principales la que da más valor agregado:**

Marketing y ventas: Esta actividad es desarrollada desde la Gerencia general de negocios, está a cargo de la Gerencia de sucursales, jefes de crédito, oficiales de crédito y la Gerencia de mercadeo, a los cuales les bajan los lineamientos estratégico para la planificación de las promoción, en base a la estrategia global ya sea de crecimiento en cartera o en número de clientes, para lo que se realizan campañas de promoción de los productos en las distintas zonas, la estrategia es elaborada por la Gerencias de primera línea<sup>23</sup>, Gerencia de mercadeo (quien la estructura en conjunto con las Gerencias general de negocios y de desarrollo de productos) y ejecutadas por la gerencias de sucursales y la fuerza de venta en las zonas; en cuanto a la publicidad esta es ejecutada directamente desde la Gerencia de mercadeo y son diseñadas exclusivamente para las regiones y zonas específicas.

También desde esta actividad se realiza el estudio de las necesidades de los clientes, atreves de asambleas comarcales de clientes, las cuales tiene el siguiente propósito: (1) Fortalecer la relación FDL vs clientes, (2) Levantar las necesidades de crédito no atendidas, (3) Identificar clientes potenciales en las comunidades, (4) Mejoras a productos existentes, (6) Sondear de la atención recibida en la sucursales. EL desarrollo de estas actividades genera la mejora, innovación y desarrollo de productos.

Metodologías por sucursal:

El trabajo operativo descansa sobre 04 metodologías de crédito están se dan de acuerdo al segmento que cada una atiende estas son:

---

<sup>23</sup> La componen la Gerencia General, Gerencia general de finanzas y Administración y Gerencia general de negocios.

Crédito individual comercial: se basa en ofrecer crédito de libre disponibilidad (crédito abierto) en donde el financiamiento está dirigido a personas que desarrollan una actividad económica y son reconocidas como responsables y honorables.

Crédito individual agropecuario: se basa en ofrecer crédito para el sector rural a personas que desarrollan unas actividades agropecuarias de libre disponibilidad (crédito abierto) de manera individual y que son reconocidas como responsables y honorables.

Crédito Solidario Urbano: les permite atender a hombres y mujeres, que poseen pequeños negocios en las ciudades que realizan actividades de comercio, servicio y pequeña industria. Su garantía es solidaria entre los miembros del grupo.

Crédito Solidario Rural:<sup>24</sup> Es una modalidad de préstamo concedido a grupos de pequeños campesinos y a mujeres rurales con más de un año de antigüedad en el oficio. Es una estrategia que permite a los campesinos de subsistencia acceder a recursos financieros mediante la garantía solidaria.

Personal de contacto: En la cual interviene prácticamente todo el personal de la sucursal, área de atención al cliente, principalmente está en manos de la Gerencia de la sucursal, quien da las pautas al personal administrativo respecto al protocolo de atención a nuestros clientes, el tiempo de espera, atención en dentro de la sucursal, tiempo de resolución de crédito, charlas u otra actividad pre y post crédito.

Actualmente FDL está desarrollando un área específica, la cual estará a nivel de staff bajo la dirección de la Gerencia general, esta área que llevara estos temas, recientemente se readecuo el papel de recepción, para enfocarse en la atención al cliente y está a cargo de la Gerencia de operaciones.

---

<sup>24</sup>Cartilla metodológica de grupo solidario rural GRS.FDL, conceptualización del GSR, pagina #8.

Soporte físico y habilidades del proceso del crédito:<sup>25</sup>

Planificación: Identificación de una zona en la que se promocionará el crédito, sus principales actividades económicas (principales cultivos), las vías de acceso, potencial del grupo meta y los proyectos o instituciones que han trabajado en la zona.

Promoción: Es la principal estrategia de desarrollo y crecimiento de las operaciones de crédito solidario y consiste en dar a conocer qué es el FDL y los productos que ofrece.

Charla promocional: Presentación de todas las condiciones para acceder al crédito de manera grupal y los productos que ofrece la institución. Se da a conocer qué es el FDL, metodología de crédito y las ventajas de ésta por su fácil acceso, sencillez de los trámites y rapidez para otorgar el crédito y ventaja.

Constitución de grupos y rompimiento: Se realiza 2 ó 3 después de la charla de promoción, donde los integrantes se han autoseleccionado para conformar grupo. En este momento se realizan preguntas de control para comprobar los datos de los integrantes y que éstos cumplan con los requisitos para conformar el grupo.

Investigación social: Es el proceso en el que solicita información sobre el comportamiento (valor moral) de determinada persona en la zona.

Inspección y evaluación: Se verifica y termina de plasmar toda la información obtenida durante la inscripción. También se realiza el análisis económico de las diferentes actividades del cliente con la finalidad de calcular de manera acertada la capacidad de pago del cliente, basándose en los datos de sus propiedades,

---

<sup>25</sup> Cartilla metodológica de grupo solidario rural GRS.FDL, proceso del crédito GSR.

observación y comprobación a través de los soportes presentados y constatados por el Oficial de Crédito.

Control de calidad: Consiste en hacer una revisión exhaustiva de toda la documentación e información plasmada en todos los formatos de crédito.

Comité de crédito: Es la instancia facultada para la aprobación o denegación de una solicitud crédito. El comité de crédito está compuesto por los oficiales de crédito, gerente, vicegerente o gerente regional o gerente rotativo.

Charla de desembolso: Se recuerda la información básica y características de los grupos solidarios previo al desembolso. Se reafirman los compromisos que adquieren como deudores y fiadores.

Desembolso: Etapa en la que se hace efectiva la entrega del crédito al grupo.

Seguimiento del crédito: Funciona como un sistema oportuno y eficiente de gestión de cartera, capaz de detectar los riesgos de morosidad en forma temprana, analizarlos, identificar sus causas y tomar medidas en forma efectiva.

Recuperaciones: La recuperación es la acción de cobrar los préstamos una vez que estos han sido desembolsados, retornando al FDL en forma de cuotas mensuales.

Cobranza: Consiste en identificar los grupos que cayeron en mora, para tomar acciones.

Refinanciamiento: Re otorgamiento de crédito a cualquier grupo solicitante que haya cumplido puntualmente con los pagos del crédito anterior y que se ha capitalizado como resultado de la ejecución del monto del crédito en la inversión planificada en sus negocios.

Prestación crediticia: Aquí el crédito pasa al jefe operativo para que realice el tiraje de la documentación, una vez que es aprobado en comité de crédito hasta quedar listo para su desembolso con sus órdenes de pago, planes de pago, documentos legales y el desembolso en efectivo a cada uno de los miembros del grupo. Luego pasa a firma del gerente, archivo de planes de pago, cket list de la documentación y luego pasar a bóveda de archivos para su custodia.

Post venta: En este eslabón se le da seguimiento al crédito con una visita post crédito para supervisar la inversión, también se hace la promoción de nuevos productos y servicios.

Existen alianzas con diferentes instituciones para dar facilitar algunas transacciones fuera del crédito al público en general como un valor agregado al servicio.

#### **Actividades de apoyo, podemos mencionar como principales:**

Organización Interna y tecnológica: *Tecnología y desarrollo la parte de tecnología está directamente a cargo de la Gerencia TIC, el vela por el buen funcionamiento del sistema, da soporte tecnológico requerido a las sucursales, ingresos y cambios de nuevos productos al sistema, la conexiones de internet a nivel de la red, el desarrollo a las mejoras del sistema, capacitación de los cambio y mejoras al sistema, administración de la base de datos de cartera y sistema contable, además es el responsable del empalme entre el sistema actual (Merak) y el sistema en línea que está en proceso de implementación (SIAF).*

Proyecciones financieras: basadas en los lineamientos que suministra la Gerencia de negocios consensuada con la Gerencia general, como resultado, se obtiene las proyecciones de las cuales se realizan escenarios en los que se van sensibilizando algunos factores, lo que nos permite estudiar más de una probabilidad de resultado.

Los temas de gestión financiera, son manejados desde la Vice Gerencia general de finanzas y administración.

Recursos Humanos: La Gerencia de gestión humana, está a cargo de los temas de compensación, capacitaciones al personal, comunicación y orientación al personal y el reclutamiento y selección de todo el personal, con base a la planificación inicial y demanda de las áreas.

Infraestructura, ambiente y abastecimiento: Se cuenta con 36 sucursales, en un estado adecuado para brindarle un buen servicio a nuestros clientes, todas ellas cuentan con área de caja, espacios adecuados para salas de espera, acceso a cafetería para los clientes, y un área de atención al cliente en la entrada de la sucursal, que le guía en los tramites a realizar, se les brinda mantenimiento general a las instalaciones una vez al año y se les da mantenimientos pequeños en el transcurso del mismo y está a cargo de la Gerencia administrativa.

El abastecimiento de igual manera está a cargo de la Gerencia administrativa, esta actividad está centralizada y se lleva en el departamento de adquisiciones, la cual ejecuta conforme presupuesto de gasto y/o solicitud de las área, desde acá se realizan las compras desde cafetería hasta la elaboración de formularios usados para el otorgamiento de crédito

La cadena de valor del FDL presenta debilidades con las actividades de apoyo. En cuanto a infraestructura aunque se han dedicado esfuerzos y recursos para que las oficinas brinden mejores condiciones tanto a los clientes como a los empleados, no se ha logrado tener todas las oficinas en buenas condiciones, se tienen serios problemas con el diseño y la comodidad de las oficinas.

En relación a la gestión de recursos existen avances en cuanto al proceso de selección de personal contándose actualmente con personal capacitado dedicado exclusivamente a dicha actividad, pero en momentos en que varias sucursales

solicitan la contratación de personal, se observa cuello de botella por la tardanza en dar respuesta.

El área de recursos humanos también está a cargo de brindar respuesta sobre solicitudes de capacitación y algunos beneficios al personal, siempre hay retrasos para dar respuesta, crea inconformidad al cliente interno.

Al analizar la cadena de valor de FDL, se observa que la actividad de agrega valor a la empresa, está dentro de las actividades principales marketing y ventas, ya que es la actividad donde se logra tener la base para la elaboración de la estrategia de mercado con base al estudio de las necesidades del cliente, logra hacer de FDL una empresa con valor agregado.

En las actividades de apoyo podrías mencionar dos actividades primordiales, como lo son la organización interna y tecnológica, ya que en esta área es donde se realiza los lineamientos a seguir, son responsables de la administración de los recursos efectivos de la empresa, cuidar de la relación con los fondeadores y gestionar los recursos con ellos, así como administrar la plataforma tecnológica donde se encuentra el sistema de información gerencial y la gerencia de recursos humanos, porque son los encargados del reclutamiento y selección del personal, la capacitación de los mismo y cuidar la parte motivacional de los trabajadores, del clima organizacional y de la cultura organizativa ya que el personal es quien le da el valor agregado al servicio que ofrece la empresa.

FDL actualmente utiliza una tecnología muy eficiente, en conjunto con otras empresas de control de riesgo puede obtenerse el historial crediticio de cada cliente de esta manera se ha fortalecido el análisis de crédito, lo cual a disminuido en un porcentaje la cartera morosa.

La interacción entre cliente y empresa es sumamente importante, ya que puede existir una mayor afinidad y concientización de la institución ante los problemas que

se presentan día a día, el crear un área de atención al cliente, donde se le atiende de manera personalizada y se le solucione con rapidez es trascendental para conocer al cliente y que el a la vez nos conozca y se sienta integrado a nuestra institución.

FDL está dirigiendo estrategias que se acerquen mas a sus clientes, está llegando a ellos hasta sectores lejanos con sus oficiales de crédito que realizan visitas, actualmente nos encontramos en zonas que la mayoría de las micro financieras no llegan, por su lejanía o peligrosidad, sin embargo, hemos apostado a la fidelización de estos, para que la institución pueda permanecer de manera eficiente en el mercado con un alto margen de servicio.

#### **V.6: METODOLOGÍA DE CRÉDITO SOLIDARIO RURAL FDL.**

El crédito solidario rurales una modalidad de préstamo concedido a grupos de pequeños campesinos y a mujeres rurales con más de un año de antigüedad en el oficio.

Es una metodología sencilla, basada en la solidaridad entre los miembros de un grupo que se conforma porque existe confianza (por la amistad, cordialidad, compañerismo entre los miembros, y se constituye, al mismo tiempo, en un mecanismo de autocontrol, seguimiento y presión en situaciones conflictivas.

También permite a los campesinos de subsistencia acceder a recursos financieros mediante la garantía solidaria. Contribuye directamente en la meta de la erradicación de la pobreza en nuestro país.<sup>26</sup> Es una metodología efectiva que provee solución a dos de los mayores problemas de los microcréditos, que son: el alto costo administrativo por préstamo y la falta de garantías bancarias reales por parte del campesino de subsistencia.

---

<sup>26</sup> Metodología de GRS del FDL.



El método de garantía mutua o mancomunada de estos grupos ha probado ser efectivo para detener el atraso o la falta en el pago. Adicionalmente, la administración de un préstamo es la misma ya sea el préstamo otorgado a un individuo o grupo

La conformación de los Grupos Solidarios Rurales es una metodología de crédito cuya base principal es la fianza solidaria entre los miembros del grupo en la que se brinda acceso al crédito de manera gradual y secuencial con el propósito de dar seguimiento al desarrollo de la capitalización y mejora al nivel de vida de los clientes que trabajan bajo esta modalidad.

Esta metodología desde sus inicios hasta la actualidad, ha sufrido una serie de adecuaciones según el contexto y la realidad económica de los territorios, sin perder de vista la base fundamental que es la solidaridad y compromiso entre los miembros del grupo.

La metodología del grupo solidario rural consiste: En la visitar las comunidades para promocionar el crédito, se reúne la comunidad, se le da una charla explicativa para dar a conocer las bondades del crédito, las condiciones financieras del crédito, los beneficios, facilidad y rapidez para obtener el crédito.

Luego 2 días después de haber impartido la charla promocional, el oficial de crédito regresa a la comunidad a llenar el formato de solicitud de crédito a aquellas personas que se conformaron como grupo.

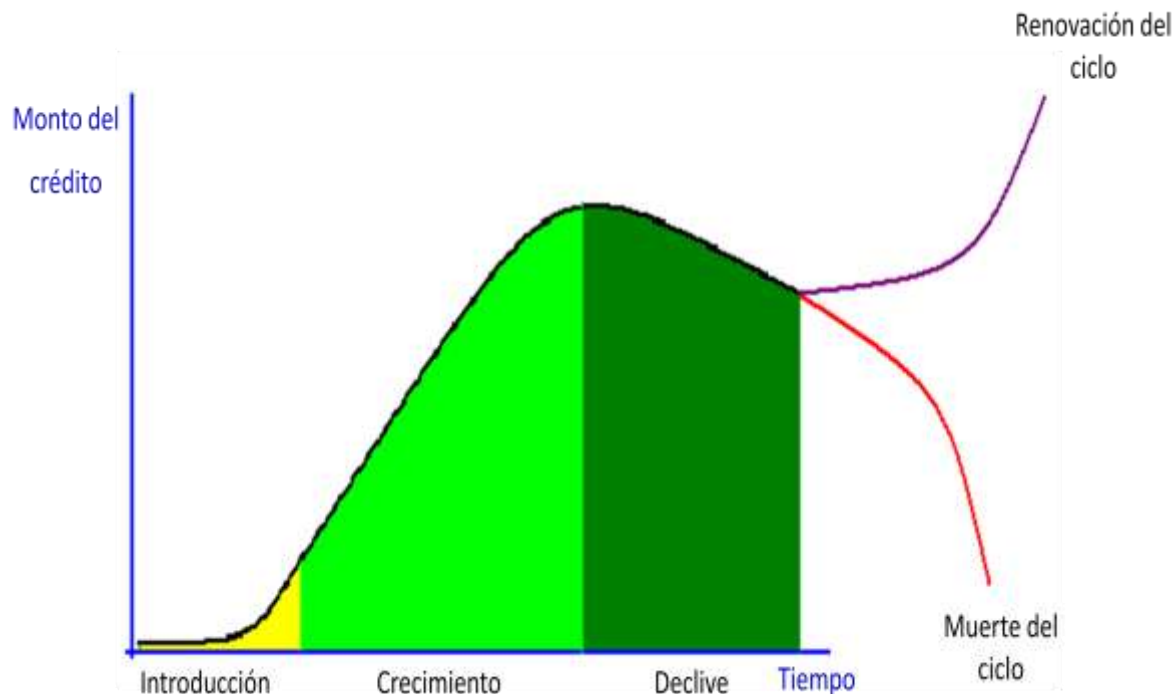
Ese mismo día se realiza la investigación social de dichos miembros integrantes del grupo, para conocer las referencias sobre la solvencia moral y crediticia de cada uno de los miembros del grupo.

De estar todo bien se procede a realizar una evaluación económica de las actividades económicas del miembro para calcular su capacidad de pago y saber que monto puede pagar.

Este pasa a comité de crédito que el único que tiene poder resolutivo para aprobar denegar o postergar el crédito. El oficial de crédito cita al grupo al desembolso, por lo general este proceso no dilata más de 8 días para los créditos nuevos.

En el momento del desembolso recibe una charla para confirmar el grado de compromiso y solidaridad que presenta el grupo y si todavía están dispuestos a asumir la responsabilidad. Luego se procede a la firma del contrato y entrega de planes de pago para luego pasar a caja para hacer efectivo su crédito

## Ciclo de vida del crédito de grupo solidario rural GRS



El ciclo de vida del grupo solidario rural es corto y de alta rotación, los montos son pequeños, los plazos cortos, 6 meses a un año, para las actividades de crianza, compra y venta de cerdos, siembra y comercialización de granos básicos, siembra de hortalizas, café, malanga, plátano, comercio peri – urbano y rural (tortillas, rosquillas, talleres de vulcanización, venta de huevos, frutas, costura, salón de belleza, barbería, venta de refrescos y helados, pulperías, artesanías leña etc.). Por lo que los créditos son de alta rotación.

**PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA:** Solidaridad/Garantía Solidaria: participación total de todos los miembros, su colaboración, respaldo, ayuda y unidad a la hora de cualquier eventualidad que dificulte la recuperación parcial o total del crédito,

**Secuencial:** es el otorgamiento sucesivo de un préstamo tras otro. Se inicia con montos mínimos y son diferentes entre los miembros del grupo.

**Solvencia moral:** es el conjunto de cualidades que hace que una persona sea digna de confianza y que se pueda confiar en ella.

**Puntualidad:** la metodología de grupos solidarios que lleva implícito un proceso de educación de la clientela comprometida con la puntualidad, el cumplimiento de sus pagos en las fechas estipuladas en sus planes de pago: esta disciplina en los clientes genera una cultura de cero mora.

**Compromiso con el cumplimiento de la metodología:** el personal del FDL, debe estar comprometido en la incorporación de la metodología de crédito solidario, como una estrategia de la Institución por profundizar en el acceso a crédito de aquellas personas que aún siendo emprendedoras carecen de garantías reales para acceder al crédito.

**Confianza:** entre los miembros del grupo, así como el FDL confiar en ellos para otorgarles un crédito.

**POBLACIÓN META:** La población meta para grupos solidarios rurales son mujeres rurales, campesinos de subsistencia, dedicados a las actividades producción agropecuaria y comercio. El segmento de mercado al que va dirigido este producto se caracteriza por sus bajos niveles de ahorro/inversión y que no dispone de garantías reales; pero tiene capacidad pagar un préstamo.

El destino es para producción agropecuaria, comercio rural y otras actividades económicas rurales de subsistencia, el plazo es adaptado al tipo de actividad y a la estrategia migratoria del cliente.

### Estratificación social de los grupos solidarios rurales

Zona	Campesino/a Pobre	Campesino/as semi pobre	Campesino/a medio capitalizado
Interior	Oobrero/a agrícola, sin tierra, hace agricultura tradicional, migra hacia el interior, migración exterior poca, pero se da	Diversificado con tierra, complementa con salario	Tiene tierra, acceso a mercado,
Pacifico	Agricultura, mas comercio,, vive en caseríos migra con mayor facilidad, tiene redes fuera por tanto migra más. Tiene mayor facilidad de adaptar su actividad económica	Tiene tierra, diversifica, salario, mas migración	Tierra, acceso a mercado, los hijos migran para capitalizar

Fuente: propia

#### PERFIL DEL CLIENTE:

1. Mujer rural cabeza de familia o campesino de subsistencia con capacidad para pagar un crédito con tasas de mercado.
2. Con escaso capital de trabajo.
3. Con poca inversión en activos fijos.
4. Con bajo nivel de tecnificación en la producción agropecuaria.
5. Escasa o ninguna capacitación.

6. Siembran pequeñas áreas.
7. Se auto emplean o venden fuerza de trabajo, según la temporada.
8. Desarrolla varias actividades económicas para poder subsistir y tener un mínimo de ahorro.

#### Características de la metodología:

1. Grupos pequeños de 3-6 personas que se autoseleccionan por su honorabilidad reconocida en un territorio.
2. Eligen un coordinador de grupo, el cual puede rotarse.
3. Los miembros del grupo garantizan de manera colectiva el pago del monto total de todos los préstamos concedidos a los integrantes del grupo.
4. Los miembros del grupo se apoyan entre sí y convierten este apoyo en su principal garantía.
5. La asignación de los montos es individual y la garantía es solidaria.
6. El crédito está diseñado de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante para montos y plazos.
7. El monto del préstamo es pequeño con plazos de pago que le permitan al cliente desarrollar sus negocios de manera gradual y educarse al pago puntual.
8. Los plazos de pago están ajustados al flujo de caja del solicitante.

9. Es un crédito gradual y progresivo en función de la puntualidad y capacidad de pago.

10. Los solicitantes tienen que ser vecinos de la misma localidad o hasta un radio de 2 kilómetros de distancia entre sus miembros, y que se conozcan muy bien.

11. La relación con la institución es a través de un Oficial de Crédito. Esta persona establece una relación directa con el prestatario, hace análisis socioeconómico y evalúa la capacidad económica.

Criterios para la conformación de grupos solidarios:

1. El miembro o candidato a formar un grupo debe realizar una actividad agropecuaria o comercial.

2. Proximidad de las viviendas: como criterio general deberán vivir en la misma comarca, pero si viviera fuera de la misma, deberán estar ubicados a un máximo de 2 kilómetros.

3. Conocimiento entre miembros del grupo: permite asegurar que las personas que conforman el grupo se conocen, son amigos y vecinos que confían entre sí, por lo tanto, están dispuestos a asumir la responsabilidad que significa la garantía solidaria.

4. Vínculos de parentesco: los grupos podrán estar formados por parientes (como máximo 2), siempre y cuando sea un grupo antiguo, se demuestre que tienen ingresos independientes, no vivan juntos y no

compartan gastos. Para grupos nuevos solo se acepta una persona de la unidad económica.

5. Homogeneidad en los negocios: es recomendable que los negocios de un grupo sean homogéneos, es decir, que tengan capitales, ciclos, temporadas, y capacidad de pago parecidos.

6. Los integrantes de los grupos deben de tener arraigo local: es decir, más de un año de vivir en la comunidad aunque tengan que migrar en determinadas épocas del año para poder tener pleno empleo.

#### Requisitos para acceder al crédito solidario

1. Conformar un Grupo Solidario: de 3 a 6 personas.

2. Cédula de identidad: para registrar a los clientes es necesaria la cédula de identidad.

3. Pertenecer al sector rural: actividades agropecuarias / comerciales, y que preferentemente sean diversificadas.

4. Experiencia y antigüedad en las actividades agropecuarias/comerciales.



## Proceso del crédito del Grupo Solidario Rural (GSR)

El proceso del crédito solidario rural cuenta de 14 etapas,(ver grafica #3 y 4), todas de vital importancia, si una de estas etapas falla se corta la cadena, y pone en riesgo la recuperación del crédito, su proceso es de ortodoxo cumplimiento y al mismo tiempo educativo de ahí depende el éxito de la metodología.

## VI: ANÁLISIS DEL DETERIORO DE LOS INDICADORES DE LA METODOLOGIA DE GRUPOS SOLIDARIOS RURALES.GSR.

Este análisis nace con el objetivo de conocer las causas del deterioro en los indicadores de morosidad en la cartera de grupo solidario rural, (ver grafica #1 y 2), metodología que por su buen rendimiento y la facilidad de incrementar la cartera de clientes, está catalogada como metodología estrella.

En mayo y Junio del 2010, comencé junto a un grupo de compañeros a realizar un estudio de investigación en los sectores de subsistencia del FDL, que son atendidos con el crédito solidario rural con el fin de conocer las dinámicas económicas del territorio, medios de pago, impacto del crédito, estrategias de vida del sector y factores socio – naturales. Para conocer causa del porque del deterioro de los indicadores de cartera de grupo solidario rural.

Se realizo una primera etapa de la investigación que consistió en aprovechar el conocimiento de los oficiales de crédito de las zonas, este consistió en la realización de grupos focales en las 05 regiones seleccionadas. Estuvieron presente alrededor de 70 oficiales de crédito que manejan carteras agropecuarias en el FDL y que brindaron información de 450 grupos solidarios rurales.

Se llenaron 4 matrices, la primera era para identificar los factores de éxito y fracaso, la segunda para conocer las estrategias de vida de vida y los medios de pago, la tercera

matriz permitía conocer tendencias y oportunidades que se visualizan en el sector y la cuarta matriz era para identificar problemas, aciertos o desaciertos en la metodología de crédito solidario.

Como resultado de este estudio encontramos que el deterioro se debe a 3 factores de gran relevancia estos son internos y externos, en los factores internos tenemos, falta de gestión y seguimiento de parte de las gerencias a la metodología de GSR y el incumplimiento a de políticas y procesos metodológicos de grupo solidario rural para otorgar un crédito. Aunado a los factores externos mas graves como son los cambios climáticos (sequia o mucha lluvia), caída de los precios agropecuarios (ganado en pie y canal caliente), enfermedades pecuarias (fiebre porcina), desempleo, migración, movimientos de no pago (MNP). Inseguridad rural (bandas de asalto y secuestro a productores).Esto representa el 10% de la cartera del FDL.

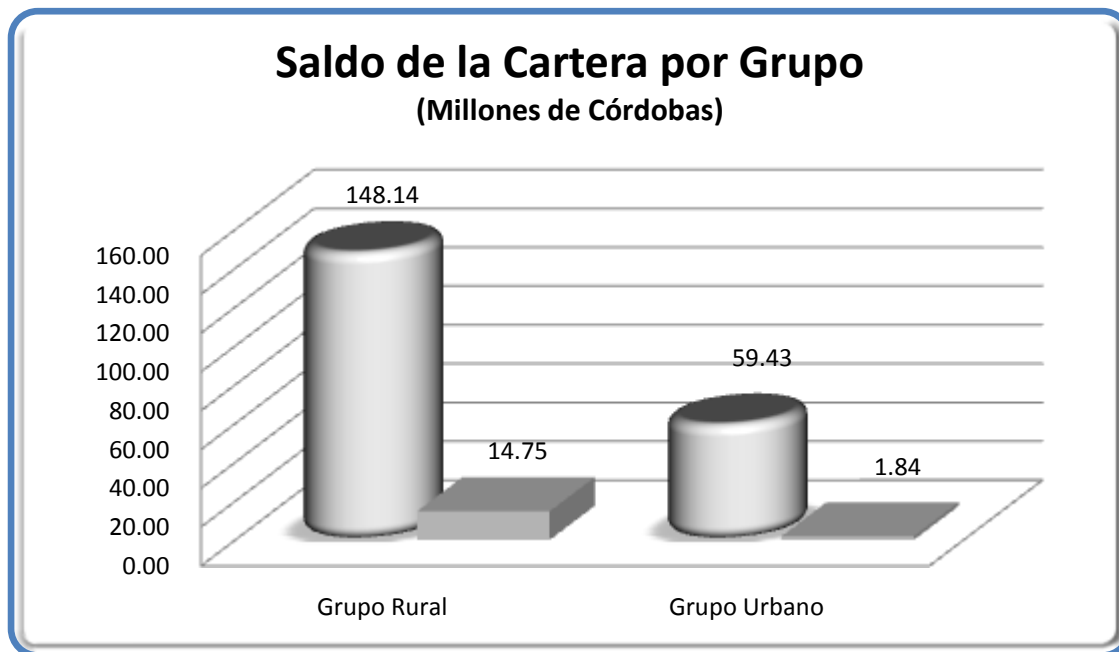
Cuadro muestra el deterioro de la cartera de grupo solidario rural en un 10% de la cartera total del FDL al 31 de diciembre del 2010.

**Reporte de cartera de grupo solidario rural al 31 de diciembre 2010.**  
**(En unidades de córdobas)**

Saldo de cartera de GSR.	148,135,786.04
No. De clientes	16,435 clientes
Préstamos totales	19,020
Mora 1 -30 días	1,023,667.59
31 -60 días	1,771,095.06
61 -90 días	1,894,890.44
91 -180 días	3,112,645.93
>180 días	14,746,172.56
PAR30	10%

**Fuente: Informe saldos con mantenimiento de valor al 31 de Dic. 2010. FDL.**

### Saldo de cartera por grupo



**Fuente: Datos de cartera cortados al 31 de Diciembre 2010., sistema MERAK**

No todo está perdido tenemos factores de éxito que nos demuestra que si la metodología funciona cuando se cumple de manera ortodoxa, cuando hay un compromiso de los colaboradores con la institución, no violan los procedimientos metodológicos, y políticas,

Además los grupos funcionan cuando son bien seleccionados, con buenas referencias sociales y crediticias, son diversificados, se hace una buena evaluación de la unidad económica, se calcula una capacidad de pago con datos puros sin inflar o sub valorar, una sola deuda por unidad económica,, no tienen deudas con otras instituciones financieras, invierten en su sueño, no migran y si lo hacen dejan a sus mujeres para responder, y son solidarios hay comunicación entre el grupo, si uno falla el resto asume la deuda..

Este análisis mostrara las estrategias a seguir para el mejoramiento de la metodología de grupo solidario rural

**Análisis del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) del Fondo de Desarrollo Local (FDL).**

Oportunidades	Fortalezas
<p>1. Demanda insatisfecha de mujeres en las zonas rurales,.</p> <p>2. Vacíos de financiamiento para el sector agropecuario</p> <p>3. Fuentes de financiamiento con tendencias a los sectores rurales y preocupados por el medioambiente</p> <p>4. Alianzas con instituciones que brindan asistencia, capacitación y conexión al mercado a los microempresarios tanto rurales como urbanos</p> <p>5. Mejora de los precios internacionales de rubros de exportación como caña de azúcar, ajonjolí, maní, café.</p> <p>6. Existe un potencial de mercado sin explotar, por la contracción de</p>	<p>1. Dominio de metodología crediticia.</p> <p>2. FDL cuenta con arraigo y una red de relaciones locales para conocer el mercado.</p> <p>3. buenas relaciones, imagen y capacidad de gestión con las fuentes de financiamiento nacional e internacional.</p> <p>4. Experiencia y antigüedad en el manejo de las micro- finanzas.</p> <p>-5. La alianza con Nitlapán y la UCA que permite contar con investigaciones, estudios y capacitación del personal.</p> <p>6. La estandarización de normas, políticas y procedimientos, que permite un mayor control de todas</p>

<p>los créditos.</p> <p>7. Mejoras en los caminos de penetración al interior del país que faciliten la comercialización de los productos.</p> <p>8. Crecimiento rápido en la cartera de clientes rurales.</p>	<p>las operaciones.</p> <p>7. la descentralización de las operaciones que permite dar respuesta de forma más rápida a los clientes.</p> <p>8. Diversificación de cartera que permite reducir riesgos.</p> <p>-9. Transparencia en sus operaciones permiten la fidealización de los clientes.</p> <p>10. Hay mucha comunicación y retroalimentación con los clientes a través de asambleas anuales.</p> <p>Nivel de penetración y amplia red de sucursales.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>1. El marco legal desventajoso para las micro financieras,</p> <p>3. Alto grado de competencia con otras instituciones que ofrecen servicios similares o sustitutos (micro financieras, bancos, casas comerciales)</p>	<p>1. El sistema de red informático no permite tener disponible las bases de datos de clientes a nivel nacional, teniéndose que actualizar los datos de manera manual.</p> <p>2. el área de informática es lenta para dar respuesta a las demandas</p>

<p>4. Caída de los precios de productos agropecuarios.</p> <p>5. Falta de empleos en el país que induce a la migración.</p> <p>6. surgimiento de nuevos competidores en el mercado (bancos que están incursionando en el sector del microcrédito). Downscaling<sup>27</sup> de los bancos y upgrading<sup>28</sup> de las IMF no reguladas.</p> <p>7. Aumento de la capacidad de endeudamiento de los clientes, producto de la variedad de instituciones que ofrecen servicios crediticios.</p> <p>8. Programas de créditos impulsados por el gobierno que fomentan la dependencia de ayuda y promueve la cultura no pago.</p> <p>9. avance de la frontera agrícola</p>	<p>3. El nombre de la institución no está bien posicionado en la mente de los clientes.</p> <p>4. Sistema de reclutamiento y selección de personal es muy lento, ocasionando cuellos De botella</p> <p>5. No existe un mecanismo de divulgación masivo de las actividades del FDL, adecuado, para conocimiento de los clientes y público general.</p> <p>6. Incumplimiento en la aplicación de la metodología y políticas del GSR.</p> <p>Frágil o nula gestión de la gerencia a la cartera de GSR.</p> <p>7. Fragilidad del segmento a los factores exógenos socio- naturales</p>
---	--

---

<sup>27</sup> Downscaling : tendencia que los bancos comerciales puedan incursionar en las micro finanzas

<sup>28</sup> Upgrading: Transición de instituciones financieras a un sistema regulado

VII: LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS A SEGUIR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DE LA METODOLOGÍA DE GSR EN EL FDL EN EL PERIODO 2011 A 2013

<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b></p> <p>Captar nuevos inversionistas (F1,F3-O9,O14)</p> <p>Mantener el liderazgo en el mercado agropecuario (F2,F4,F5,F8-O3,O8,O10,012,O13)</p> <p>Penetración del mercado Mipyme (F5,F6,F7,F8,-O4,O7,) Fortalecer la gestión de la metodología de GRS.(F6,F10,O4)</p>	<p><b>DO (Mini-Maxi)</b></p> <p>Cambio de personería Jurídica (D2,D9-O2,O11,O14)</p> <p>Penetración del mercado Mipyme(D8-O4,O7)</p> <p>Diversificar el riesgo crediticio agropecuario(D7,D8-O1,O2,O3,O6)</p>
<p><b>FA (Maxi-Mini)</b></p> <p>Diseñar planes de contingencia (F4-A1,A2)</p> <p>Adecuación de productos financieros al sector agropecuario (F2,F11-A3,A4,A5,A12,)</p> <p>Fortalecer relación con Financiadores (F1,F3,F4-A8)</p> <p>Adecuar productos existentes y diseñar nuevos productos (F7-A9,A4,A6,A7,A10)</p>	<p><b>DA (Mini-Mini)</b></p> <p>Readecuación de estrategia de colocación (D4-A11,A12,A8,A9)</p> <p>Disminuir concentración de mercado agropecuario (D8-A6,A10)</p> <p>Implementar la supervisión como un mecanismo de control (D4,D5,D6- A6,A10,A11,A12)</p>

Fuente: Se anexan todas las matrices1, 2, 3, 4,5 donde nacen las estrategias propuestas para el mejoramiento de la metodología de GSR. En FDL

**.VII.1: DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE GSR.**

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Plan de formación y mejora continua a los colaboradores	Entrenamiento Metodológico de Créditos de GSR, con énfasis en evaluación económica, investigación social	Gerente de Negocios, gerente de sucursal, área de capacitación	Disminución en tiempos de entrega 8 días máximos.	2 al año	55,133.00
	Entrenamiento sobre las Políticas de Créditos	Gerente de Negocios, gerente de sucursal, área de capacitación	% mora	2 al año	31,458.00
Implementar la supervisión como un mecanismo de control	Taller de Seguimiento Supervisión y control de calidad a jefes de crédito, diseñar planes de control y seguimiento	Gerente de Negocios, gerente de regional, área de capacitación	Colocaciones cero mora	2 veces al año	43,680.00
	.Seguimiento Supervisión al 50% de los casos a desembolsar . realizar control de calidad a todos los casos que van a comité de crédito	Jefe de crédito, gerente de sucursal y jefe de operaciones	Colocaciones cero mora	4 veces a la semana	-
Readecuación de la estrategia de colocaciones	Financiar a un miembro de la UE., fechas de pagos adecuadas a sus entradas de ingresos, NEI de 40%, plazo corto de acuerdo a la actividad, todos los créditos deben ser evaluados, montos de acuerdo a su capacidad de pago.	Oficial de crédito, jefe de crédito, gerente de sucursal	Colocaciones cero mora	3 a la semana	-
Fortalecer la gestión a la metodología	Monitoreo del mejoramiento de indicadores de la cartera de GSR, Seguimiento a la aplicación de políticas y procedimientos metodológicos, Mapeo de las zonas de riesgo para conocer las dinámicas de los territorios.	Gerente e sucursal, gerente regional y gerente de negocios y jefe de crédito.	>% de rentabilidad	diario	-
RESUMEN DE COSTOS			< 3%	0	130,271.00

Diciembre 2011 PAR30<3%



## BIBLIOGRAFIA:

Porter, Michael E.(2009). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima novena reimpresión. México,. Grupo Editorial PATRIA.

Porter, Michael E. (2009), Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior: Octava reimpresión, México: Grupo Editorial PATRIA.

Estudio económico para América latina y el Caribe, CEPAL (2010-2011), Nicaragua, rasgos generales evaluación reciente abril 2011.

OCDE-FAO (2010), Perspectivas de la agricultura, Resumen en español, OECD-FAO Agricultura Outlook 2010-ISBN 978-92-64-083752 OECD 2010.

Fundación nicaragüense para el desarrollo económico y social, FUNIDES I Informe de coyuntura Económica (2011), Temas seleccionados, Abril 2011

Lawrence J. Gitman. (2003), Principios de Administración Financiera. Décima edición. México. Pearson Educación

Blijdenstein et al. 2004. Las Micro-finanzas Nicaragüenses en Transición”. Managua, Nicaragua. “

ASOMIF, 2010, Datos Estadísticos de cartera al 31 de Diciembre del 2010. Página WEB: [www.asomif.org](http://www.asomif.org).

Banco Central de Nicaragua, BCN, (2009,-2010), Nicaragua: Programa de Servicio para el crecimiento y lucha contra pobreza. Programa Económico-Financiero. Internet. Disponible en [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni)

Banco Central, BCN; año6, sept. 2009, No. 15, unidad de estudios financieros, Estadísticas e indicadores macroeconómicos, consejo editorial. Página Web del [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni)

Instituto nacional de estadística y censos, INEC (2005), Estimación de población y crecimiento,

Ministerio de Economía, Industria y Fomento, Empresas registradas por tamaño 2008-2009.

Superintendencia de Bancos y Otros Intermediarias Financieras, SIBOIF. (2010) Página web. Información de cartera de las instituciones reguladas (FAMA, PROCREDIT Y BANEX).

Banco central de Nicaragua BCN (primer trimestre del 2011), Memorando de políticas económicas y financieras. Internet. Disponible en [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni)

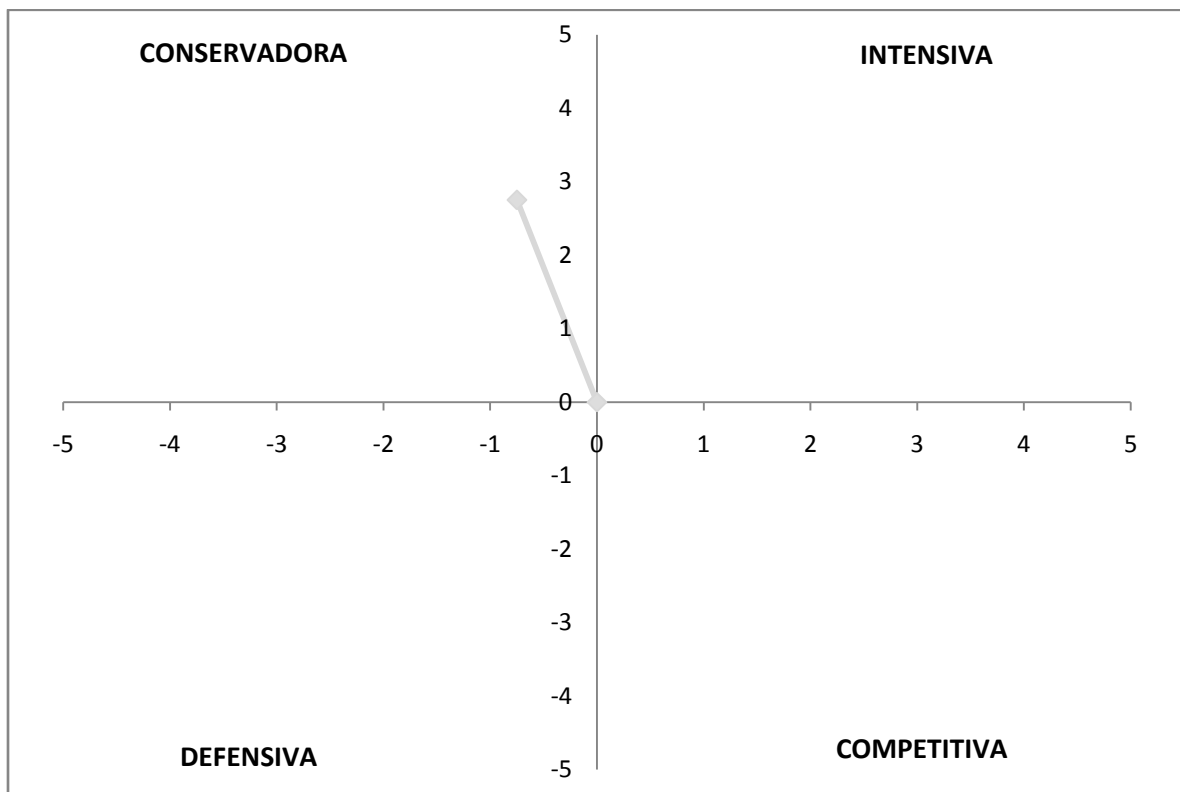
Fondo de Desarrollo Local, FDL, (2010), Memoria anual, DG. Alberto Martínez Calvo, Edición Eva García Flores sitio Web: [www.fdl.org.ni](http://www.fdl.org.ni)

## ANEXOS

### MATRIZ #1

Matriz PEEA	Calificaciones
<b>Fuerza financiera</b>	
Liquidez	5
Patrimonio solido	6
ROE positivo	4
ROA positivo	4
	19
<b>Fortaleza de la industria</b>	
Aumenta competencia en Mcdo Mipymes	4
Potencial de Utilidades	5
Ley de Microfinanzas	6
	15
<b>Estabilidad del ambiente</b>	
Demanda Creciente	-1
Precio Competitivo	-2
Tasa de Inflacion	-3
	-6
<b>Ventaja competitiva</b>	
Participación en el mercado	-6
Conocimiento del Mcdo agrop.	-5
Oferta crediticia	-6
Cobertura	-6
	-23
<b>Conclusión</b>	
El promedio para la EA es = -2.00 El promedio para la FI es= + 5.00	
El promedio para la VC es = -5.75 El promedio para la FF es + 4.75	

Vector Direccional			Coordenadas	
VC	FI		X	Y
-5.75	5	-0.75	-0.75	2.75
-2	4.75	2.75	0.00	0.00



### Conclusión:

FDL, se encuentra en el cuadrante II, es decir debe de plantearse estrategias conservadoras tales como: Fidelización de clientes actuales, Penetración de mercado, Desarrollo de productos y servicios, Diversificación concéntrica

**MATRIZ EEF-FDL # 2**  
**FACTORES EXTERNOS CLAVES**

	VALOR		
	VALOR	CLASIFICACION	PODERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>0.69</b>		
Participación en centrales de riesgo	0.06	4	0.24
-ASOMIF	0.01	1	0.01
Ley de Micro finanzas	0.03	2	0.06
Nuevas dinámicas de vida/sector campesino	0.06	3	0.18
Mejora Px. rubros de exportación	0.10	4	0.40
Regulación por SIBOIF	0.10	3	0.30
Cierre de sucursales de la competencia	0.02	3	0.06
Mejoras en los caminos de penetración rural	0.02	2	0.04
Nvos fondeadores P/ el medio ambiente	0.10	3	0.30
Falta de financiamientos para el sector agrop	0.05	2	0.10
Fortalecimiento patrimonial	0.10	3	0.30
Aumentar su oferta crediticio con alianzas	0.04	1	0.04
Dem. de créd. insatisfecha de mujeres rurales	0.01	2	0.02
Ingreso de nuevos accionistas	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>	<b>0.31</b>		
Reactivación de MNP	0.02	3	0.06
Riesgo País	0.06	1	0.06
Programas de crédito del gobierno	0.02	1	0.02
Avance de la frontera agrícola	0.01	1	0.01
Bancos incursionando en las IMFs	0.02	1	0.02
Inestabilidad sector agrop. caída de precios	0.02	3	0.06
Factores climáticos	0.02	3	0.06
Niveles altos de desempleo vs migración	0.02	3	0.06
Sobreendeudamiento	0.04	4	0.16
Alto nivel de competencia	0.01	3	0.03
Dism de exposición/fondeadores en el país	0.05	4	0.20
Disminución de la inversión en el país	0.02	1	0.02
			<b>3.11</b>

Conclusion:

FDL presenta un nivel de respuesta a los factores externo superior a la media (2.5), lo que indica que responde de manera efectiva y oportuna a las oportunidades que se le presentan y mitiga de manera adecuada las amenazas.

### MATRIZ EFI- FDL #3

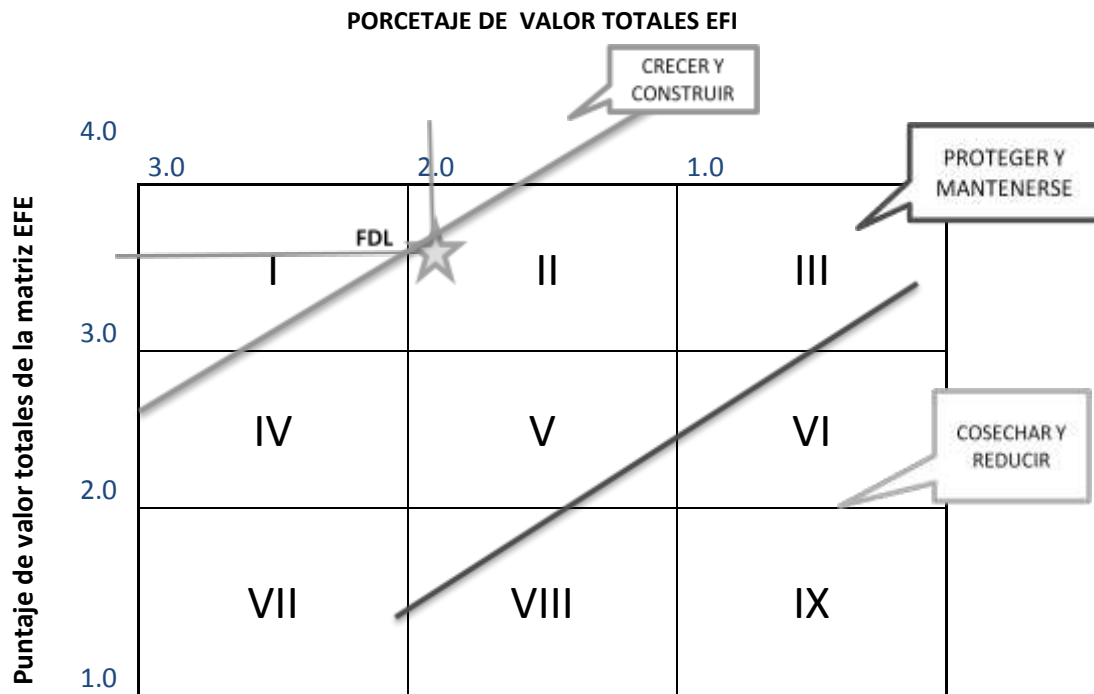
	VALOR	CLASIF	PONDERADO
<b>Fortalezas</b>	<b>0.68</b>		
Transparencias en sus operaciones.	0.07	4	0.28
Profundo conocimiento del contexto rural y a las diversas alianzas estratégicas con las instituciones proveedoras de servicios no financieros para el desarrollo agropecuario.	0.05	4	0.20
Liderazgo y alta reputación entre los financiadores nacionales e internacionales.	0.09	4	0.36
Gobierno y toma de decisiones eficaces.	0.11	4	0.44
Dominio y experiencia para el manejo de Grupos Rurales Solidarios	0.09	4	0.36
Estandarización de políticas y procedimientos para control en las operaciones.	0.05	4	0.20
Descentralización de las operaciones respuesta rápida y oportuna a los clientes.	0.01	2	0.02
Asambleas comarcales para retroalimentación con los clientes	0.03	2	0.06
Alcance geográfico amplio con arraigo local	0.08	4	0.32
Recursos humanos comprometidos y calificados.	0.05	4	0.20
Oferta de otros productos y servicios alternos al crédito	0.05	3	0.15

<b><u>Debilidades</u></b>			
Plataforma tecnológica no está concluida.	0.03	2	0.06
No se cuenta dentro de la JD con perfiles de experiencia y conocimiento técnico específicos de entidades reguladas.	0.03	1	0.03
No existe un mecanismo de divulgación masivo de las actividades del FDL, para su posicionamiento	0.02	1	0.02
	0.05	2	0.10
Cuello de botella en el área de recursos humanos	0.04	1	0.04
incumplimiento en la aplicación de las metodología y políticas de GSR	0.05	1	0.05
Fragilidad del segmento de GSR, a los factores exógenos socio - naturales.	0.05	1	0.05
Concentración de cartera agropecuaria de más del 50%.	0.05	2	0.10
	1.00		<b>3.04</b>

#### **CONCLUSION:**

La empresa se encuentra en nivel superior a la media (2.5), lo que indica que la empresa ha sabido emplear su fortaleza y utilizarlas para ir superando las debilidades.

## Matriz de posicionamiento del FDL #4



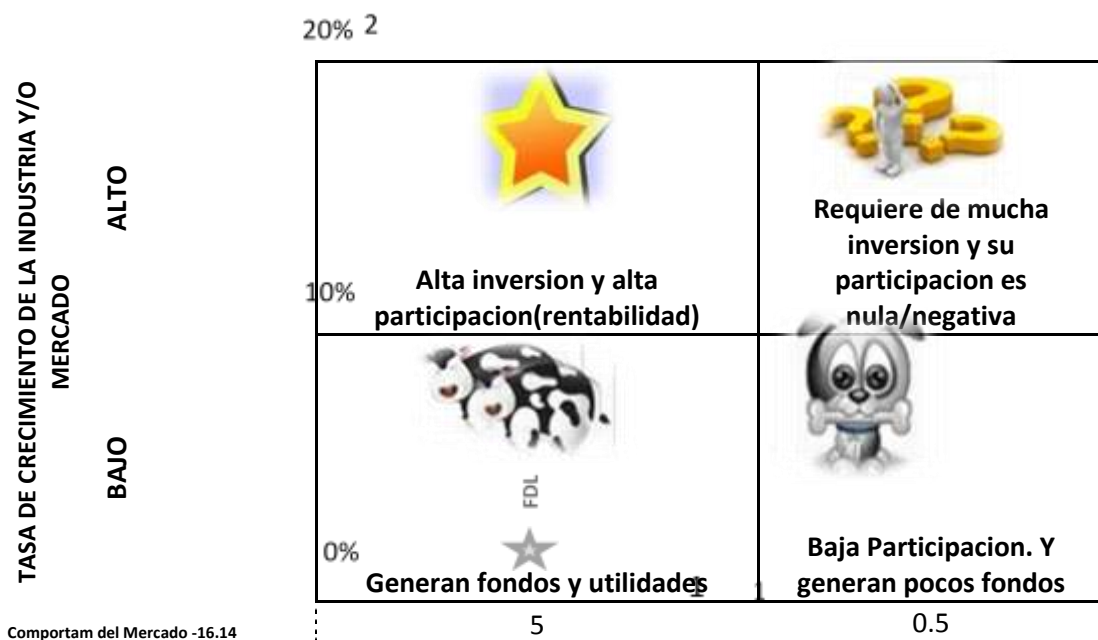
<b>EFE</b>	<b>3.11</b>
<b>EFI</b>	<b>3.04</b>

### Conclusión:

FDL presenta una situación actual sólida, al graficar los valores resultados de EFE y EFI, nos arroja que estamos en el cuadrante II, la empresa está en posición de crecer y construir a través de la estrategia de desarrollo de mercado, enfocándose al mercado MIPYME y desarrollar nuevos productos y mejorar los productos y servicios actuales.



**MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACION #5**  
**MATRIZ BCG O 2X2/ INDUSTRIA DE MICROFINANZAS**



**BASE DE CALCULO**

**NOTA:** Debido a que no se cuenta con información de colocaciones se trabajó con los datos de saldos de cartera de cierre de cada año.

Instituciones	2009	2010	Part año 2009	Part.año 2010
FDL	69332,447.19	62029,892.55	67%	69%
ACODEP	17023,894.57	12675,232.70	17%	14%
PRODESA	16611,522.22	15090,800.64	16%	17%
	<b>102967,863.98</b>	<b>89795,925.89</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Cálculos de la tasa de crecimiento de la industria

TC= Ventas del año 2-vtas año  
1/ventas año1 x100

TC=	-12.79%
-----	---------

Instituciones	CM
FDL	4.11
ACODEP	0.20
PRODESA	0.24

### Calculo de la participación relativa

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

### CONCLUSION

La industria de micro-finanzas a decaído en los últimos dos años, sin embargo, FDL a se ha sabido manejarse dentro de este entorno adverso que atraviesa el sector, por lo cual se refleja dentro del cuadrante de "la Vacas lecheras". La estrategia de mercado debe de estar centrada en la fidealización a los clientes actuales y captación de nuevos clientes de la industria Mipyme mercado más rentable.

Anexo #1

Datos de cartera y clientes de las instituciones organizadas en ASOMIF

Instituciones	Sede	Agencias	Clientela			Monto de cartera (Miles de Dólares)		
			Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
FDL	Managua	36	38,400	28,695	67,095	24,584	37,446	62,030
PRODESA	Juigalpa	11	9,809	9,769	19,578	5,507	9,584	15,091
ACODEP	Managua	26	13,030	11,908	24,938	6,663	6,012	12,675
PRESTANIC	Managua	15	4,779	6,080	10,859	3,289	8,645	11,934
FUNDESER	Managua	18	13,949	13,221	27,170	4,387	5,853	10,241
AFODENIC	Managua	6	2,630	2,622	5,252	3,631	4,565	8,196
FINANCIA CAPITAL	Managua	4	5,616	4,421	10,037	2,242	5,752	7,994
CEPRODEL	Managua	14	4924	4097	9021	3860	4040	7900
FUNDENUSE	Ocotol	11	5,112	5,870	10,982	2,417	3,770	6,188
PROMUJER	León	5	24,887	1,037	25,924	5,768	240	6,008
F León 2000	León	8	3,824	2,008	5,832	3,284	2,244	5,528
FINCA Nicaragua	Managua	11	11,877	3,416	15,293	3,227	1,742	4,969
FUDEMI	Managua	8	2,500	1,663	4,163	866	897	1,764

Instituciones	Sede	Agencias	Clientela			Monto de cartera (Miles de Dólares)		
			Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
F 4i - 2000	Managua	6	4,075	1,084	5,159	818	703	1,520
ASODERI	Rivas	3	1,102	865	1,967	597	642	1,239
PANA PANA	Puerto Cabezas	2	1,441	529	1,970	465	246	711
F JOSE NIEBOROWSKI	Managua	13	2,146	2,406	4,552	1,366	3,183	4,549
CSM 20 DE ABRIL	Quilali	7	1,925	3,957	5,882	1,861	5,158	7,019
FODEM	Managua	7	2,489	180	2,669	1,388	232	1,619
MICREDITO	Managua	6	1,441	1,448	2,889	1,354	1,982	3,336
ADIM	Managua	3	3,344	355	3,699	697	88	785
FINDE	Managua	-	27	23	50	518,909	657,787	1176,696
<b>TOTAL</b>		<b>220</b>	<b>159,327</b>	<b>105,654</b>	<b>264,981</b>	<b>78,790</b>	<b>103,684</b>	<b>182,473</b>

Fuente: ASOMIF, Datos Estadísticos de cartera al 31 de  
Diciembre del 2010.con Tipo de Cambio : C\$ 21.8825/ U\$ 1.00

## Anexo # 2

### Principales indicadores de gestión FDL 2007 -2010.

Indicadores	2007	2008	2009	2010
Colocaciones	63,374	80,187.76	71,327	68,392.33
Saldos de cartera	53,262	68,792.75	69,332.45	62,029.89
Saldo de cartera promedio	49,347.00	60,631.20	67,988.25	66,118.79
Clientes	71,992	82,336	76,689	67,095
Monto promedio	586	659	679.81	718.04
Tasa de gastos	13.7%	14.5%	13.28%	12.80%
Rent/act ROA	3.7%	3.46%	-2.93%	1.70%
Rent/patrimonio ROE	21%	19.32%	-19.28%	1.70%
Clientes por promotor	300	350	338	351
Tasa de cartera en mora	0.97%	1.17%	4.94%	4.00%
Tasa de cartera expuesta > 30 días	1.62%	2.07%	8.15	6.52%
Tasa de cartera saneada	0.52%	0.85%	1.84%	6.92%
Saldo de cartera en administración	190	138.25	84.51	45.72
No. De clientes en administración	728	499	234	132
Saldo de cartera	53,452	68,931	69,416.69	62676.61
No de clientes	72,720	82,835	76,923	67,227

### Anexo No 3

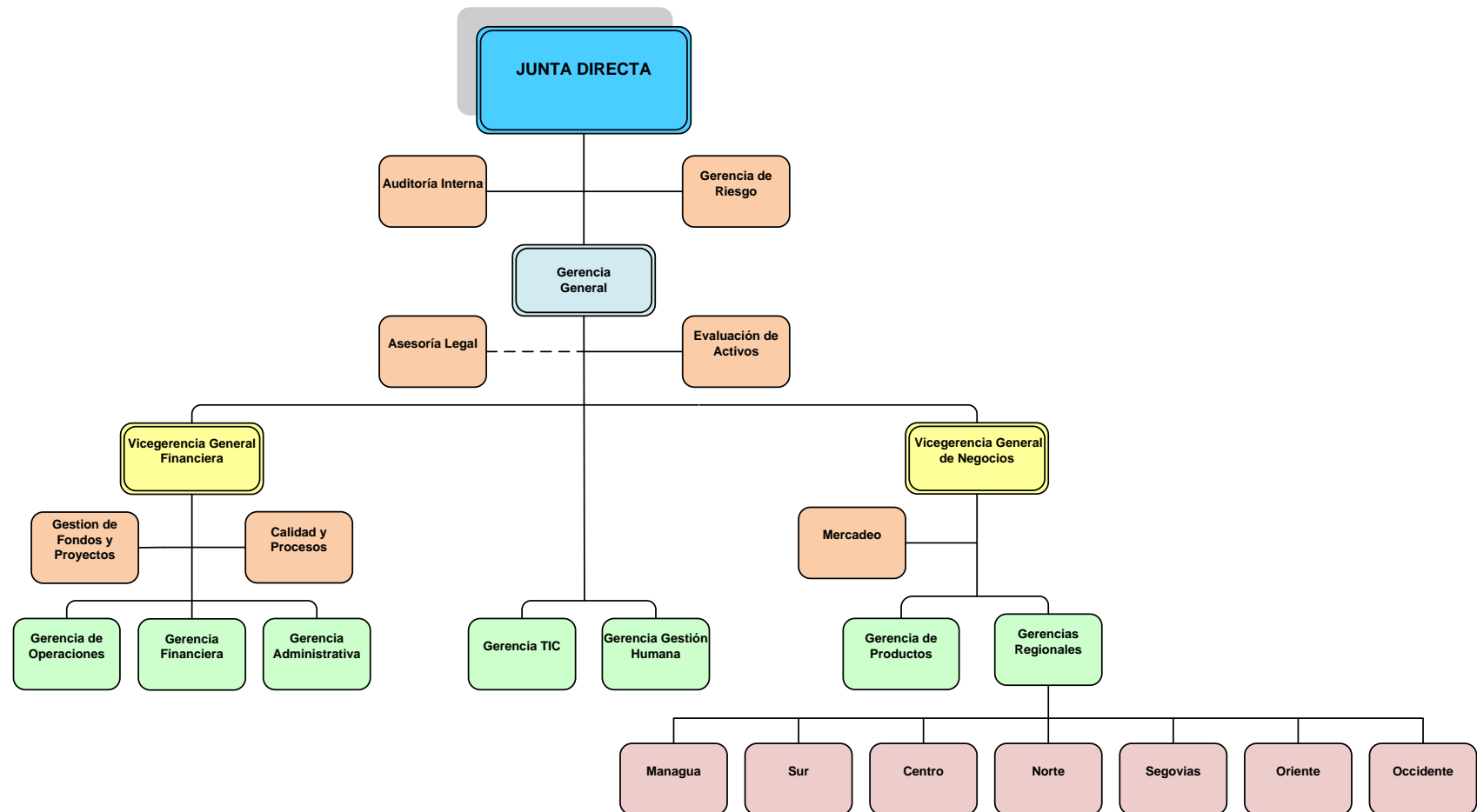
Cobertura el FDL cuenta con una red de 36 sucursales con autonomía



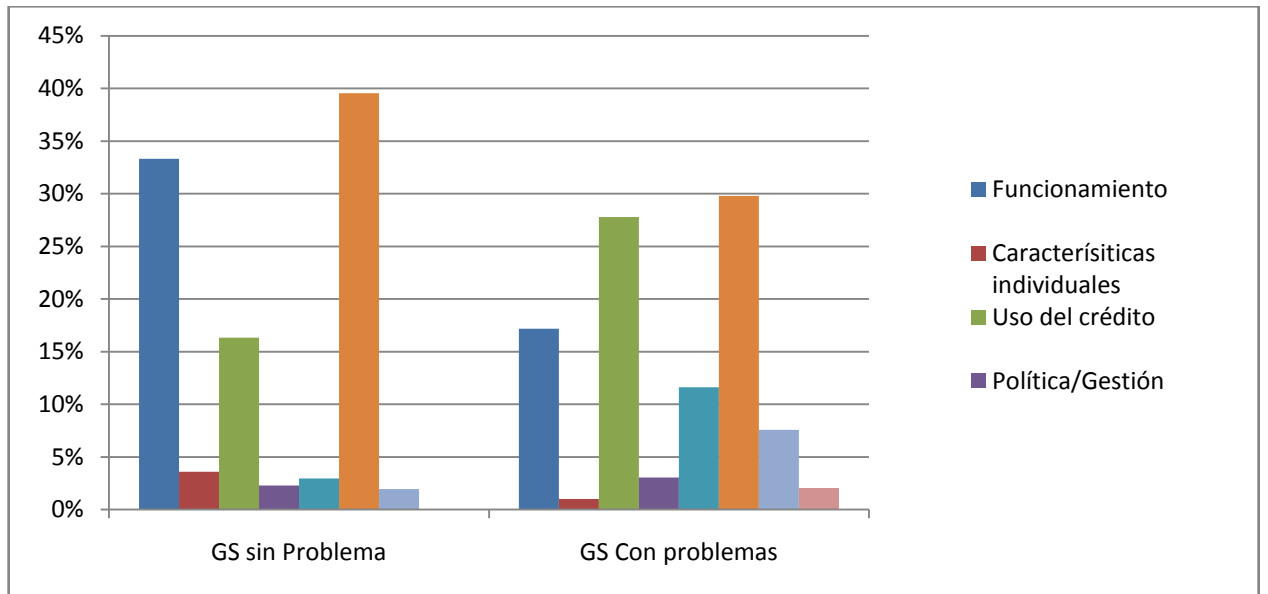
gerencial, en casi todo el territorio nacional.

## Anexo No 4

### Organigrama General FDL (2011)



Grafica # 1



Factores de éxitos

Grafico # 2.

Metodología por regiones analizadas

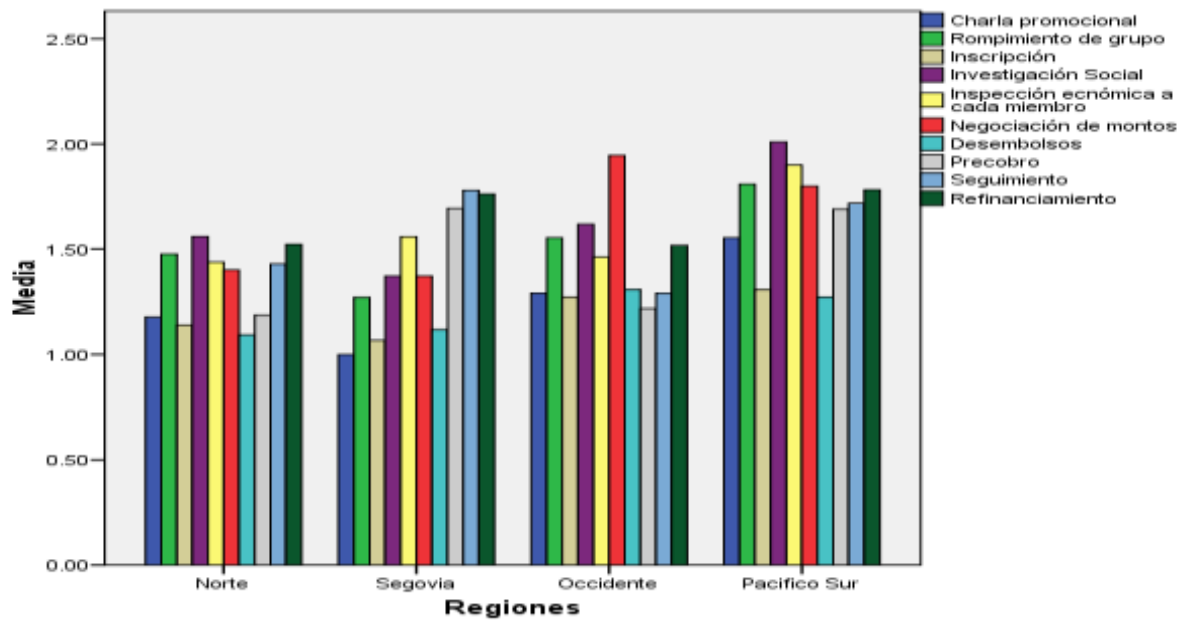
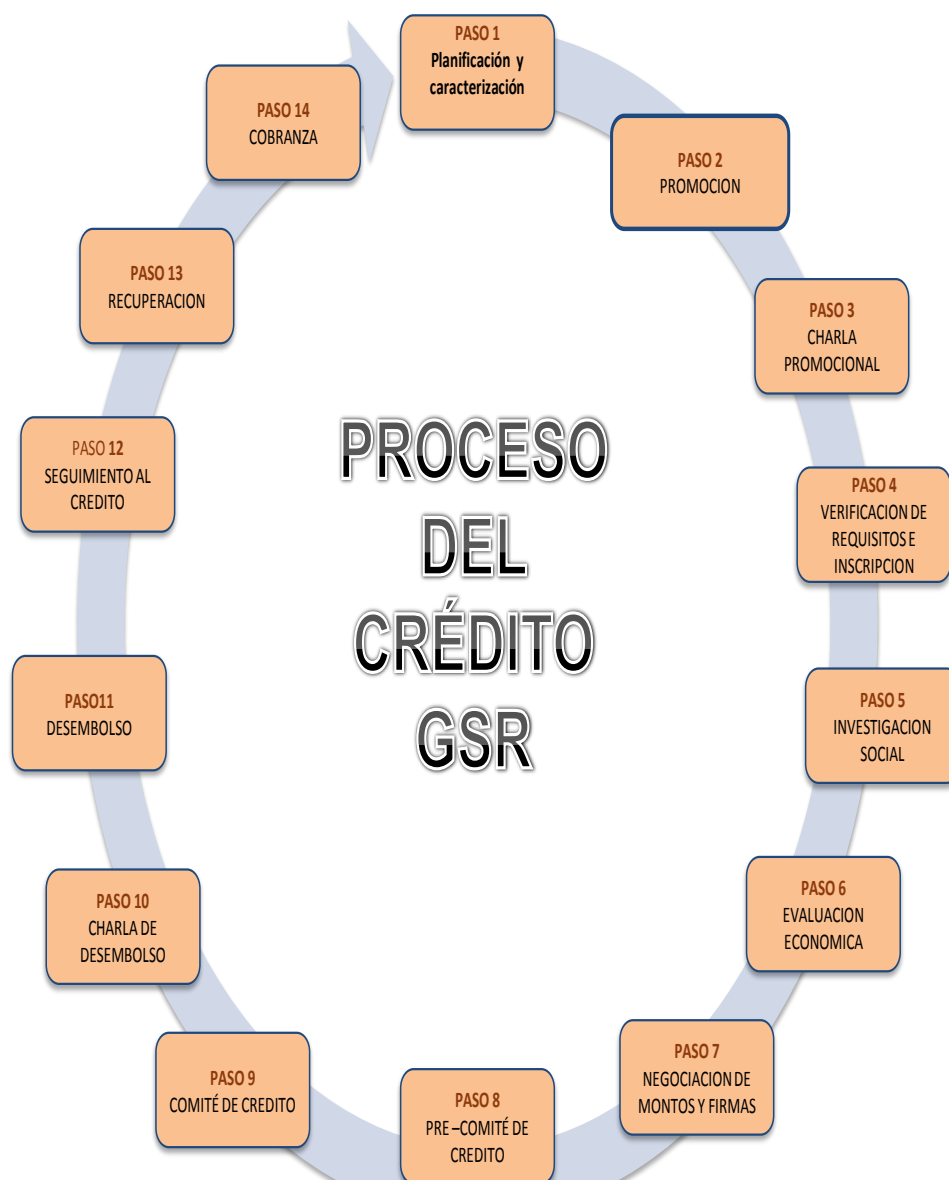




Grafico #3  
Etapas del proceso del crédito solidario rural.<sup>29</sup>



Fuente: Elaboración propia guía del proceso metodológico GSR

<sup>29</sup> Metodología de Crédito Solidario Rural (GSR)

**GRAFICO # 4**  
**FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO SOLIDARIO RURAL**

